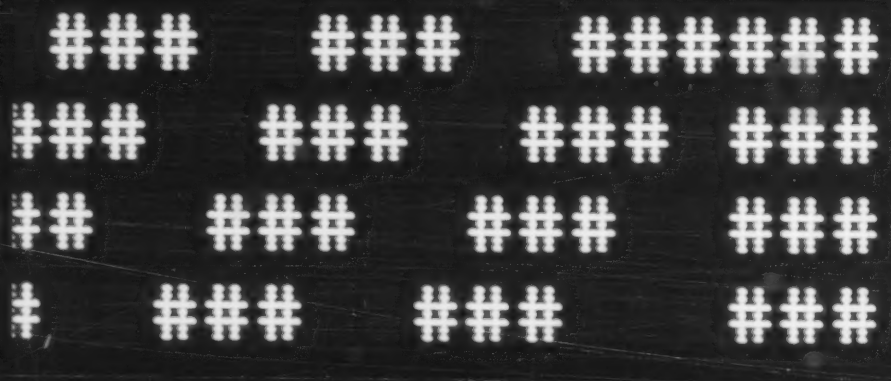
VIA Rail Canada

HAVE A NICE TRIP

| | | | |
|---|---|---|---|
| 15:40 | 19 | " | RENAISSANCE " |
| 16:00 | 15 | " | RENAISSANCE " |
| 16:45 | 13 | " | RENAISSANCE " |
| 17:00 | 17 | " | RENAISSANCE " |
| 17:55 | 15 | " | RENAISSANCE " |



Annual Report 2003

WELCOME

| | | | |
|---|---|---|---|
| 16:15 | 13 | " | RENAISSANCE " |
| 16:40 | 19 | " | RENAISSANCE " |

## Table of Contents


| | |
|---|---|
| **Message from the Board of Directors** | **10** |
| **Message from Management** | **12** |
| **The Year in Review** | **14** |
| **Strategic Objectives** | **17** |
| Growth | 18 |
| Service | 20 |
| Health, Safety and Security | 22 |
| Environment | 23 |
| People | 24 |
| Entrepreneurship | 25 |
| **Corporate Governance** | **26** |
| **Management Discussion and Analysis** | **28** |
| **Financial Statements** | **32** |


## Letter to the Minister of Transport

The Honourable Tony Valeri, P.C., M.P.
Minister of Transport, Ottawa

Dear Minister:
In accordance with the provisions of the *Financial Administration Act*, I am pleased to submit VIA Rail Canada Inc.'s annual report for the year ended December 31, 2003.

Paul Côté

Paul Côté
Interim President and Chief Executive Officer

## Corporate Overview

VIA operates Canada's national passenger rail service on behalf of the Government of Canada. An independent Crown Corporation established in 1977, our mission is to provide Canadians with a safe, efficient and environmentally responsible passenger service. We fulfill this mission by delivering quality service to our customers; by maximizing revenues and by controlling costs; and by building on the market strengths of passenger rail — one of the safest, most reliable and environmentally sustainable modes of transportation available.

**Committed to Excellence** — Our vision is to be the Canadian leader in passenger service excellence. We are committed to reshaping passenger rail to meet the needs of a modern, growing nation, to deliver faster services, operate more trains and carry more Canadians than ever before.

**Serving Canadians Coast to Coast** — We operate more than 480 trains weekly on 14,000 kilometres of track, connecting over 450 Canadian communities. With approximately 3,000 employees, VIA carried almost 3.8 million passengers over 857 million miles in 2003.

In **Western Canada**, VIA provides year-round, all-weather intercity transportation including service to remote communities. The legendary transcontinental *Canadian*®, a train running thrice-weekly between Toronto and Vancouver, has won international recognition over the years — including being voted one of the "Best Rail Experiences of the World" by the *International Railway Traveler* in 1999. In 2003, it also received the highest possible rating from Saga Holidaymakers, a highly-respected European holiday operator, for its dining car service.

In the **Quebec City - Windsor Corridor**, VIA's trains provide intercity passengers with fast, convenient, comfortable and affordable service, downtown-to-downtown between Canada's largest business centres. *VIA 1*™ service offers first-class amenities, as well as a roomy, hassle-free environment allowing business travellers to work or relax en route.

In **Atlantic Canada**, the *Ocean*™ runs six times a week between Montreal and Halifax, offering its friendly *Easterly*™ service. The *Chaleur*™ makes three trips each week from Montreal through the Gaspé Peninsula.

In **rural and remote areas**, VIA operates services designated by the government to meet regional transportation needs.

104-07613/

# The Year at a Glance

The following key financial indicators and operating statistics summarize the performance of the Corporation for the year 2003 with comparative data for the years 1999 to 2002.

| | 2003 | 2002 | 2001 | 2000 | 1999 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Key financial indicators** | | | | | |
| (IN MILLIONS OF DOLLARS) | | | | | |
| Total revenue | **250.3** | 270.8 | 253.8 | 240.7 | 220.6 |
| Cash operating expenses (1) | **431.4** | 424.2 | 416.9 | 410.6 | 390.6 |
| Capital Expenditures | **77.4** | 98.4 | 146.7 | 45.9 | 10.9 |
| Government funding: | | | | | |
| Operating | **181.1** | 153.7 | 163.3 | 170.3 | 170.0 |
| Capital | **82.4** | 103.4 | 151.7 | 45.9 | — |
| Total Government funding (2) | **263.5** | 257.1 | 315.0 | 216.2 | 170.0 |
| **Key operating statistics** (3) | | | | | |
| Revenue/Cash operating expenses ratio (%) (1) | **58.5** | 64.5 | 61.5 | 59.5 | 56.7 |
| Total passengers carried (IN THOUSANDS) | **3,789** | 3,981 | 3,865 | 3,795 | 3,569 |
| Total passenger-miles (IN MILLIONS) | **857** | 948 | 921 | 904 | 885 |
| Government operating funding per passenger-mile (IN CENTS) | **21.1** | 16.2 | 17.7 | 18.8 | 19.2 |
| Yield (CENTS PER PASSENGER-MILE) | **26.8** | 26.6 | 25.3 | 24.0 | 22.6 |
| Train-miles operated (IN THOUSANDS) | **6,780** | 6,770 | 6,665 | 6,621 | 6,449 |
| Car-miles operated (IN THOUSANDS) | **48,682** | 48,262 | 46,102 | 45,121 | 43,768 |
| Average passenger load factor (%) | **53** | 57 | 57 | 56 | 56 |
| Average number of passenger-miles per train-mile | **126** | 140 | 138 | 137 | 137 |
| Number of active employees at year-end | **3,051** | 3,054 | 3,013 | 2,958 | 2,909 |
| On-time performance (%) | **73** | 84 | 85 | 83 | 84 |

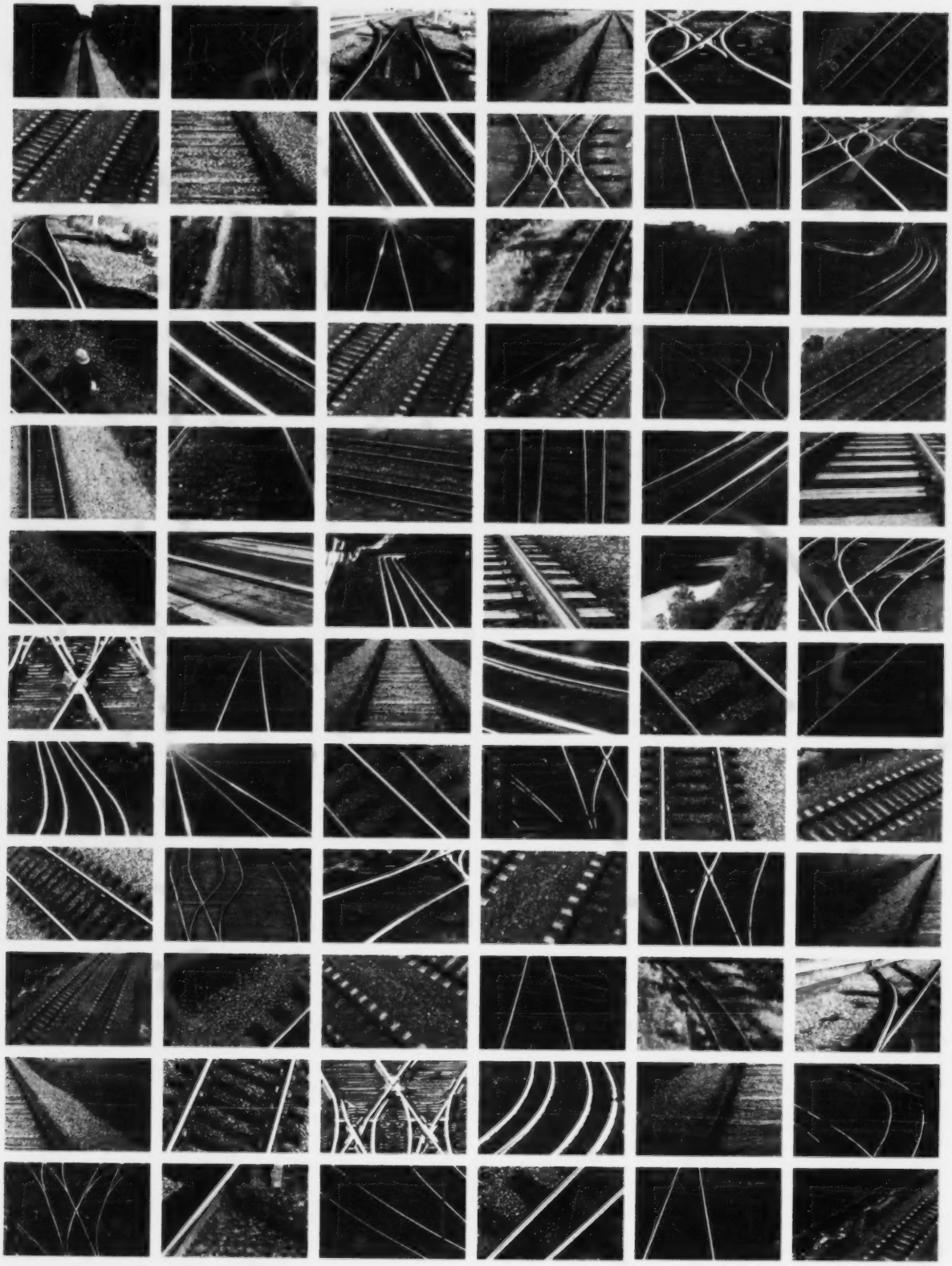
1) Cash operating expenses used in the calculation of the Revenue/Cash operating expenses ratio exclude amortization of property, plant and equipment, reorganization charges, pension and employee future benefits.

2) Excludes interest funding from the Asset Renewal Fund of $16.5 million in 1999 and includes a capital funding contribution to the Asset Renewal Fund of $5.0 million in 2001, 2002 and 2003.

3) Key operating statistics are unaudited.

Almost **4,000,000** passengers

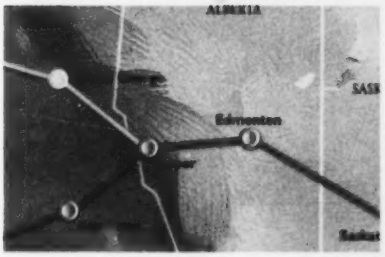
Operating over **14,000** kilometres of track

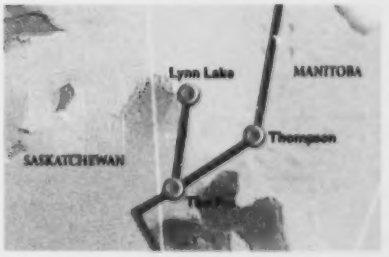


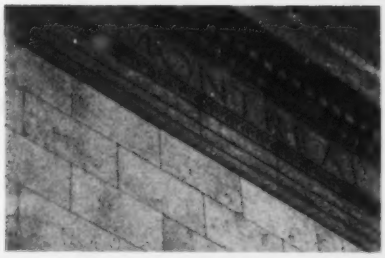
Over **3,000** employees

More than **480** trains per week

Serving some **450** Canadian communities







**One vision:** To be the Canadian leader
in service excellence in passenger transportation.

## Message from the Board of Directors

As Canadians look to future challenges, it will be critical to ensure that all parts of the transportation infrastructure are used in the most effective way possible.

In a country as vast as Canada, good transportation has always been critical to the well-being and prosperity of the nation. Today, as Canada takes its place in the 21st century as an increasingly urbanized nation, with one of the world's most modern, globalized economies, our transportation system faces new challenges. Passenger rail is contributing to efforts to address those challenges.

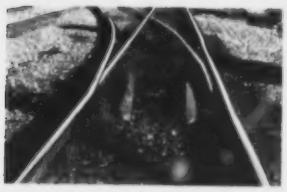
Along some of our most congested transportation corridors, frequent travel is becoming a basic fact of life for more Canadians. And Canadians are increasingly looking to passenger rail to provide an alternative to overcrowded highways and airports, an alternative that is efficient, environmentally sustainable, and especially attractive for medium-distance travel. Even in 2003, one of the worst years on record for the travel and tourism industry, the demand for passenger rail relative to other modes of transportation was strong.

Almost every business in the transportation and tourism industry suffered declines in revenue in 2003, following a combination of market events rarely, if ever, seen before. VIA was no exception. However, in key markets, where pressures on the transportation system are greatest, VIA bucked the trend and grew both market share and revenues. For example, VIA achieved significant revenue growth for services between Montreal and Ottawa, while in the Quebec City - Windsor Corridor as a whole, VIA's share of the public mode travel market grew by more than four per cent.

Market research confirms that Canadians see a dynamic passenger rail service as a reasonable solution to their transportation needs, improving access and choice for travel. A report prepared for VIA in 2003 showed that 92 per cent of those surveyed favour the "expansion and improvement of passenger rail services."

Since 1990, VIA has continuously improved the quality of Canada's passenger rail service, consistently earning high ratings for customer satisfaction. At the same time, VIA has steadily lowered the cost to government of operating the service. In 2003, when market conditions produced the first year-over-year decline in revenue in more than a decade (1995 excepted) VIA was able to minimize this setback by implementing rigorous cost-cutting measures.

1 – Pollara – Continuous tracking telephone survey (Toronto, Montreal, Ottawa, Quebec City), 4th quarter 2003
2 – Pollara – Public Opinion Survey, January 2003



If VIA is to meet the growing demand for more train services, while continuing to reduce funding costs, the corporation must stay focused on increasing revenues and investing for long-term growth. This will require not only VIA's excellent on-board service, but more frequent trains, faster trip times, and reliable on-time performance. More frequencies, higher speeds and reliable performance depend, in turn, on investing in the infrastructure capacity needed to operate modern, faster passenger trains.

At present, there is almost no capacity to improve the speed or frequency of train services in the Quebec City – Windsor Corridor. This severely limits VIA's ability to continue growing revenues and, in so doing, reduce funding costs. Even more disturbing is the fact that increasing freight traffic on this infrastructure, which is largely owned and managed by Canadian National, has started to *reduce* capacity for passenger trains, making it increasingly difficult for VIA to deliver existing services on schedule.

| On-Time Performance | 2001 | 2002 | 2003 |
|---|---|---|---|
| Quebec City – Windsor Corridor | 86% | 85% | 73% |
| Montreal – Halifax | 86% | 81% | 69% |
| Toronto – Vancouver | 71% | 72% | 61% |
| **Total VIA system** | 85% | 84% | 73% |

A decline in on-time performance for passenger rail which started in 2001 reached alarming proportions in 2003. This decline is due largely to the growing number of longer, slower freight trains which cause frequent delays in passenger operations. Since on-time performance is critical for maintaining customer loyalty and attracting new customers, this trend will seriously undermine VIA's performance if it is not addressed quickly.

As Canadians look to future challenges in maintaining an efficient, reliable transportation system at a reasonable cost, it will be critical to ensure that all parts of the existing transportation infrastructure are used in the most effective way possible. In areas where passenger rail can contribute most to meeting those challenges, investment in appropriate infrastructure for faster, more frequent and convenient passenger rail services should be considered a wise and responsible choice.

VIA is mindful of the stewardship responsibilities it holds on behalf of the Government of Canada and Canadian taxpayers, to manage Canada's national passenger rail service. Canadians expect the corporation not only to ensure full accountability for results already achieved, but to provide leadership in shaping a service that meets future needs. To this end, the Board undertook a number of initiatives to ensure that it can provide sound guidance and strategic direction to the corporation, following a review of corporate governance practices in 2002. These initiatives are described more fully in this report. In addition, this report includes a more comprehensive discussion and analysis of VIA's operations than in previous annual reports.

It is hoped that this discussion will provide Canadians with a clear picture not only of the challenges VIA faced during the year gone by, but the opportunities for further improving their passenger rail service to meet the needs of travellers in the years ahead.

## Message from Management

Despite disastrous market conditions in 2003, our long-term strategic plan remains on track, with progress achieved towards all key objectives.

If it is true that facing adversity builds strength of character, VIA did a lot of character building in 2003. One catastrophe after another, from forest fires and a hurricane, to virus scares and power blackouts, disrupted train operations and our customers' travel plans. At times, the string of catastrophes — along with security concerns related to terrorism and the war in Iraq — threatened to bring the entire travel and tourism industry to a standstill.

By the end of the year, the impact on VIA's bottom-line results was discouraging, especially when the results are compared to previous years. It was impossible to achieve the kind of increases in ridership and revenue VIA has enjoyed year after year over the past decade.

But if we look at what we did achieve in 2003, VIA and its employees have much to be proud of. Our long-term strategic plan remains on track, with progress achieved towards all key strategic objectives.

Surrounded by events and circumstances beyond our control, we concentrated on the things we could control, and our employees did their jobs very well. VIA staff worked hard to ensure the safety of passengers, and to help them reach their destinations when disaster threw normal operations into confusion. We tightened our belts and cut costs, limiting the impact of revenue shortfalls on the corporation. We refocused marketing efforts to recover lost business and attract new customers to passenger rail, achieving a significant recovery in passenger volumes in the last quarter.

In fact, in the last quarter of 2003, recovery was well under way. VIA's trains carried more passengers in the Quebec City - Windsor Corridor than in any fourth quarter since 1990.

Through it all, VIA's people showed the kind of dedication to our customers, and to the success of passenger rail, that makes them the best in the business of passenger transportation. Despite frequent, often severe disruptions of service caused by forest fires, power blackouts, and steadily increasing freight traffic, the dedicated efforts of our employees helped keep customer satisfaction ratings high. Yield — a measure of revenues earned per passenger-mile — increased slightly. And while business was down throughout the industry, passenger rail performed better than many companies involved in travel and tourism.

Throughout the year, VIA remained committed to a long-term strategy for growth, and our vision for the future as the Canadian leader in service excellence in passenger transportation. Projects under the Renaissance investment program, including the introduction of new equipment into service and modernizing our stations, progressed on course. We continued to refine and improve products and services in all parts of the country, from Vancouver Island to Halifax. We strengthened our intermodal partnerships to combine the strengths of different transportation modes in ways that meet our customers' demands. For example, we reached a new agreement with WestJet which allows us to combine cross-Canada rail travel with convenient, low-cost return airfare and ground packages.

And we continued to make innovation a fundamental value of the corporation.

In 2003, VIA's innovative use of technology to streamline access for customers broke new ground. We tested wireless Internet access on board our trains, and introduced self-serve ticket kiosks at busy stations, enhanced our already successful Internet booking engine, and upgraded systems for telephone sales operations. These innovations helped earn VIA recognition from both the Ontario government and the Canadian Chamber of Commerce for excellence in business technology.

Perhaps most importantly, we continued strengthening the spirit of innovation and entrepreneurship at VIA, and reinforcing a team of professionals who are passionate about the success of passenger rail in Canada. Following comprehensive consultation with employees at all levels, we improved communications, training and development, and employee involvement in pursuing VIA's strategic goals. With a clear, well-understood management and accountability framework in place, and effective recognition of excellent performance, the people at VIA are creating one of the most highly skilled, deeply committed, capable business organizations in the country.

This is an organization that is ready and able to continue delivering, and improving, the high-quality and cost-effective service Canadians expect from their national passenger rail service.

There are many challenges ahead for passenger rail in 2004. For the travel industry as a whole, recovery from the dismal market conditions of the year gone by is forecast to be slow. But VIA has emerged from the year more determined than ever to deliver the best possible service to Canadians.

With the right tools, passenger rail will continue to grow as part of the efficient, well-coordinated, multi-modal transportation system Canada needs for the future.

# The Year in Review

### The 2003 travel market

Industry analysts have used the phrase "a perfect storm" to describe the unusual, and unpredictable, combination of events that struck Canadian travel and tourism markets in 2003. The market was already struggling throughout 2002 with the lingering aftermath of security concerns, following the terrorist attacks the previous fall in the United States. In 2003, renewed security concerns, outbreaks of contagious disease, and natural disasters combined to create an unprecedented decline in travel and related spending.

VIA, in fact, managed to resist the downward trend that started in 2001 better than most carriers. For example, in terms of passenger-miles, traffic in the Quebec City - Windsor Corridor grew four per cent overall in 2002, with even stronger growth in business travel. Some of our tourism products set new records that year, with ridership on VIA's *Bras d'Or* excursion train to Cape Breton Island increasing by 20 per cent and cost recovery reaching 122 per cent — a remarkable 39 per cent increase for the year.

VIA had good reason to expect this positive trend for passenger rail to continue in 2003. During the first two months of the year, total revenues kept growing.

### The war and renewed security concerns

In February, however, news of the impending US war with Iraq raised new security concerns and uncertainty in the travel industry. This, along with a slow world economy and repeated terror alerts from the US in the following months, slowed travel from foreign markets. Travel to Canada from the US was especially affected by these factors, as well as by a weakening US dollar.

### Health concerns

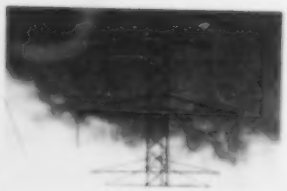
Then in March, the first cases of Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) were confirmed in Toronto. Concerns about travel risks related to contagious diseases had already flared up after a brief outbreak of the Norwalk virus in Vancouver. The SARS outbreak brought these concerns to a peak, as the World Health Organization issued a warning about travel to the Toronto area in April. This travel advisory had an immediate impact: following the advisory, visitor spending in Toronto fell more than 70 per cent compared to the same period in 2002.

Soon after the onset of SARS, concerns about health risks were heightened even more when an isolated case of Creutzfeldt-Jacob ("Mad Cow") bovine disease was confirmed. As fear mounted, the entire Canadian travel market suffered a devastating downturn. Across the country, business travel dropped, tour operators cancelled bookings, and individuals, especially international travellers, were reluctant to travel to or within Canada.

### Forest fires in Western Canada

In August and September, VIA was on alert to help evacuate residents threatened by massive forest fires in Alberta and British Columbia. Although evacuation assistance was not required, the intense fires significantly disrupted VIA operations. While no train services had to be cancelled, fires burning close to rail lines frequently forced trains to be short-turned and delayed.

The fires had a devastating effect on the region, one of the world's top adventure and eco-tourism destinations for American and Asian travellers. Much of the tourism industry was virtually shut down, as large areas of the region were closed to hiking, camping and other tourism activities.



**Blackout in Ontario**

In August, a surge in the power grid in Ohio caused a long electric blackout covering most of southern Ontario, bringing much of the transportation system to a halt. The airline industry, in particular, was paralyzed.

VIA's trains continued to operate, but services were severely disrupted as some of Canada's busiest stations were plunged into darkness. Train delays up to seven hours inconvenienced passengers; mounting frustration added a further dampening effect on an already depressed travel market.

**Hurricane in the Maritimes**

In October, Hurricane Juan became the most damaging storm in modern history for the Maritimes, according to the Canadian Hurricane Centre. The storm put much of VIA's service centre and station facilities in Halifax under water, tore the roof off of VIA's former maintenance centre adjacent to the station, and shut down power for almost two weeks in some areas.

For VIA's customers, the storm meant further disruption of services and more frustration, leaving a lingering effect on market conditions in the region.

**Impact on VIA**

According to research by the consulting firm KPMG, the cumulative impact of natural disasters against a background of health and security concerns helped to create one of the steepest declines in the Canadian travel market on record. Domestic travel by Canadians dropped by about eight per cent compared to 2002. Travel to Canada from the US dropped almost 14 per cent, while travel from other countries dropped 16 per cent.

The negative impact on passenger rail was significant. However, VIA was more successful in limiting this impact than many in the industry, with passenger trips falling just 4.8 per cent over the year. By year end, VIA had successfully recovered volumes in the Quebec City - Windsor Corridor, with the highest fourth-quarter volumes since 1990. In the eastern part of that corridor, VIA succeeded in expanding its market share of public mode travel. This bodes well for continued recovery in 2004.

VIA's year-end results and recovery plan are examined more closely in the *Management Discussion and Analysis* section of this report.

**VIA's people respond to disaster**

As disasters struck — repeatedly — in 2003, the priority for every VIA employee was the safety and comfort of passengers.

- At the height of the SARS crisis, staff at stations and on board trains worked hard to reassure concerned customers, and implement alternate boarding and arrival procedures for those worried about travelling into Toronto. VIA also developed a new health protocol — praised highly by Health Canada — to assist passengers who had potentially contracted a contagious disease.
- Confronted with intense and potentially dangerous fires burning near rail lines in the West, train crews worked around the clock to prevent train cancellations and ensure passenger needs were met.
- During the Ontario power blackout, employees used bicycles or car-pooled to get to work, and worked long hours to ensure passenger safety in darkened stations.

Employees' efforts on behalf of passengers did not go unnoticed. In one case, during the power blackout, a 4 ½-hour train trip turned into a harrowing 11 ½-hour journey. Even though the train arrived seven hours late, passengers gave the locomotive engineers a standing ovation for getting them home safely.

6-5
VOLTAGE DE
CAUTION
VIA Rail Canada

## Strategic objectives

Unpredictable market conditions made it impossible to achieve the kind of revenue and ridership growth hoped for in 2003. But VIA's long term strategic plan for the future of passenger rail remains on track; initiatives supporting the Corporation's key objectives throughout the year were an unquestioned success.

Approved by the Board of Directors in 2002 and launched early in 2003, the current strategic plan defines the priority objectives VIA must achieve if it is to fulfill its new mission and vision for the future.

### VIA's mission
is, by working together, to deliver safe, efficient and environmentally responsible services to travellers in Canada.

### VIA's vision
is to be the Canadian leader in service excellence in passenger transportation.

The critical goals set out in the long term strategic plan are as follows:

### Growth
to be the first choice of travellers in all markets that VIA serves.

### Service
to consistently provide travellers with excellent travel experiences.

### Safety
to ensure a safe and secure work and operating environment for colleagues, customers and the general public who come in contact with VIA.

### Environment
to meet the needs of customers in an environmentally sustainable and responsible manner.

### People
to create an environment promoting a passionate commitment to VIA's business success.

### Entrepreneurship
to move towards self-sufficiency by reducing government funding and applying savings to capital investment.

In 2003, VIA made significant progress towards each of these long-term goals.

# Growth

With revenues increasing five to ten per cent annually from 1997 to 2002, VIA has been able to significantly improve and expand passenger rail services for Canadians, while reducing the costs to government of operating these services.

Growth in revenues, ridership and services continues to be a core focus of VIA's strategic plan. While revenue growth was not achieved in 2003, VIA moved closer to the goal of becoming the first choice of travellers.[1]

**Expanding market share**

The Quebec City – Windsor Corridor is the busiest travel market in Canada, and represents over 70 per cent of VIA's business. In 2003, passenger rail became the first choice for a greater proportion of travellers in this market.[1]

VIA increased its share of the public mode travel market in the Corridor every quarter of 2003, with growth reaching more than four per cent year over year[1]. With total passenger volumes in the Corridor exceeding normal levels and setting new records in the fourth quarter of 2003, VIA is in a good position to maintain and expand these gains in 2004.

**Reducing trip times in time-sensitive markets**

In 2003, VIA achieved a remarkable 20-minute reduction in the best trip time between Montreal and Ottawa, making the train a more attractive choice for travellers on this route. As a result, VIA was able to increase revenues for this service, even under poor market conditions.

The reduced trip times, and resulting revenue growth, were a direct result of investments made to improve the Montreal – Ottawa infrastructure in 2002, allowing passenger trains to operate safely at higher speeds. With additional infrastructure improvements, similar time reductions and growth can be achieved in other key Corridor markets. VIA's current investment plan, pending approval at the time of this report, addresses the need to improve infrastructure on these routes.

1 – In 2003, VIA's share of the public mode travel market in the Quebec City – Windsor Corridor rose more than four per cent over the previous year. (Pollara – 4th quarter 2003)

**New train frequencies and services**

Adding new frequencies in high potential markets — providing travellers with more convenient choices for departures and arrivals — has been critical to the growth of passenger rail over the past decade. VIA operates 20 per cent more frequencies today than in 1990. Over the same period, in the Corridor - East (Toronto to Quebec City) alone, the number of frequencies went up 37 per cent, which increased both revenues and ridership, while reducing the company's reliance on operating funding from government by 56 per cent.

In August 2003, VIA added a fourth Jasper — Prince Rupert weekly departure, which will continue to operate during peak tourism periods. Additional express services planned for the Toronto - Ottawa - Montreal triangle have been put on hold, but will be introduced if the operating capacity of the rail infrastructure shared with freight trains can be optimized to handle increased traffic.

Interest in expanding and adding new passenger rail services remains high in all parts of the country. During 2003, VIA received requests from local communities, municipalities and provincial governments to consider offering additional services in Western Canada, Ontario, New Brunswick and Nova Scotia. VIA is evaluating the feasibility of such services, to determine if, and under what conditions, they could be provided without increasing costs to government. Any decisions based on these evaluations will, of course, be made by the Government of Canada.

**Expanding intermodal partnerships**

VIA has been a leader in promoting intermodal services which improve the integration of passenger rail with other modes of travel, providing more convenient travel options for customers. In 2003, VIA continued the development of intermodal facilities with the integration of bus operations at the Halifax and Miramichi train stations, and examined options for better modal integration at other stations across Canada.

In December, VIA reached an agreement with WestJet airlines in Western Canada to provide travellers with integrated, multi-modal packages to destinations served by both VIA and WestJet, allowing customers to combine rail and air travel in a seamless service.

VIA also expanded interline agreements with two bus operators, Greyhound in Western Canada and SMT in the Maritimes, building on the partnerships established in 2002.

# Service

The quality of VIA's services is legendary, top-rated internationally and consistently praised by rail passengers. High-quality service delivery has always been the foundation of VIA's competitive edge in the marketplace, and remains critical to creating and keeping loyal customers.

VIA maintained high customer ratings in 2003, with 95 per cent of customers saying that service met or exceeded their expectations.

**New service level**

VIA introduced the new *Comfort* class, a redesigned and improved economy service, providing comfortable and affordable basic transportation across Canada, for travellers who do not wish to avail themselves of sleeping car accommodations. On transcontinental trains, *Comfort* class customers have access to the Skyline dome car, with its coffee shop and superb views of the countryside. In addition to complimentary pillows and blankets, snacks and reasonably priced meals are available. Travellers in *Comfort* Class may also enjoy dining car service, with the exception of the *Silver & Blue*™ dining car during peak season.

**New and improved passenger cars**

VIA continued to introduce its new, Renaissance passenger cars into service. First launched on the *Enterprise* overnight service between Montreal and Toronto in 2002, the new equipment is now available on all trains between Montreal and Quebec City, and on certain trains between Montreal and Ottawa and Montreal and Halifax. The initial revenue-testing phase identified several technical issues that are being addressed through a staged equipment modification program.

The self-propelled Rail Diesel Cars used for passenger services on Vancouver Island and between Sudbury and White River have been completely overhauled and are now back in service. The refurbished equipment provides customers with additional comfort, and much more reliable travel. Also in Western Canada, VIA introduced Panorama dome cars on the *Skeena*™, in conjunction with a new improved level of service, offering customers a much enhanced visual experience on their journey through the mountains and along the Skeena River.

**Upgrading stations**

Over the past four years, VIA has invested in upgrading and enhancing the quality and appearance of stations, and improving passenger comfort. Important renovations and improvements were completed at 25 major passenger stations while work continued across the network, focusing on general repairs, painting, upgrading heating and cooling systems, and site repairs to parking lots and platforms.

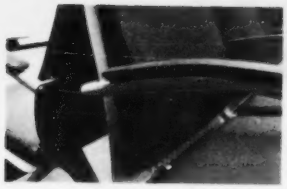
For example, VIA completed major renovations at the Pacific Central Station in Vancouver. The renovations included the expansion of the *Silver & Blue* lounge, improved access to the departure terrace, new ticket counters and the relocation and installation of a baggage conveyor. In line with the Renaissance station development program, the work has preserved the beauty of the heritage station while giving customer facilities a more modern look and better utility.

In Halifax, VIA completed a $2.9 million redevelopment of its heritage station, including major repairs and improved rental space to generate new revenue. The facility is now a productive intermodal station serving both passenger rail and regional bus passengers, integrating the transportation activities of Acadian Bus Lines. In addition, new tenancies have filled much of the vacant space.

VIA also completed energy conservation projects at various stations and installed wayside power facilities. These facilities provide the electricity needed for cooling, refrigeration and heating systems while trains are in the station or parked in the maintenance centre yard. This allows for a reduction in engine idling and reduces fuel consumption, as well as greenhouse gas emissions.

**Enhanced e-business services**

VIA has pioneered the innovative application of technology to allow customers faster, more convenient access to passenger rail ticketing and reservations. VIA was the first passenger train company in the world to access the airline computer reservation system in 1995 and the first to create an online Internet booking service in 1997.



The Canadian Chamber of Commerce named VIA's Web site the Best Business-to-Consumer Web site for a large Canadian enterprise in 2003. VIA's online booking and research services currently draw approximately 500,000 visitors per month. The Web site attracted a 60 per cent increase in new users during the year. Approximately 16 per cent or $34.8 million of all 2003 sales were booked online.

VIA's customized online booking service for the Ontario provincial government also received a Gold Award at the Public Sector Quality Fair 2003. The streamlined booking service for government employees, which helps to make VIA their first travel choice for intercity trips, was expected to save the Ontario government an estimated $300,000 in travel transaction fees for the year 2003 alone.

In 2003 VIA became the first and only passenger transportation company in Canada to offer customers the option of both reserving and purchasing travel tickets through the use of self-serve kiosks. Thirty-three self-service ticketing kiosks have been installed at major stations in the Quebec City – Windsor Corridor. These kiosks help to eliminate the need for customers to wait in line during peak travel periods, while reducing the costs of ticket sales for VIA and allowing ticket office employees to concentrate their efforts on promoting and selling our products to customers who prefer personal interaction.

In partnership with Bell Canada, Intel and PointShot Wireless, VIA conducted extensive testing of wireless Internet access in selected *VIA 1* cars between Montreal and Toronto — the first passenger carrier in Canada to test such service. Wireless access has the potential of giving VIA a competitive advantage by enhancing business traveller productivity. Many customers have asked to travel exclusively in the "connected cars" during the tests. The feasibility of offering wireless services on a permanent basis will be evaluated in 2004.

Lastly, VIA added procurement activities to its Web site so that prospective suppliers from anywhere in the world can register and view a list of current opportunities for doing business with VIA. In addition to opening up access to a wider selection of suppliers, VIA has also found buyers for some of its surplus assets through this same site.

**Improved *VIA Préférence* program**

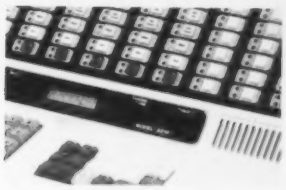
VIA's customer reward program, *VIA Préférence*™, has been highly successful since it was introduced in 1996, and VIA has continually improved the program to better recognize and serve its best customers. In 2003, the program was redesigned to make it more efficient and responsive to the individual needs of members.

VIA changed the way inbound communications from *VIA Préférence* members are handled to provide a more personal, customer-focused service. In the past, many calls, letters, faxes and e-mails from *VIA Préférence* members were handled by a marketing firm on VIA's behalf. Now, this gap between customers and VIA staff has been eliminated. All communications from members are handled directly by VIA's own customer service specialists. This not only allows VIA to build stronger, more personal relationships with active train travelers; it helps VIA gain much better knowledge and understanding of each customer's travel needs and priorities, and deliver a service that responds to those needs.

In addition, telephone sales and customer relations agents now have access to the *VIA Préférence* database, including customer profiles. Agents can view this information while serving customers to ensure more personal, customized service for *VIA Préférence* members.

In response to member feedback, VIA has also introduced more reward options, including one-way trips, children's tickets and cash upgrades for *VIA 1* travel, and made significant improvements to the *VIA Préférence* Web site. These changes provide more flexibility, greater value and better recognition to the Corporation's most loyal customers.

# Health, Safety and Security



The safety and security of every customer and employee is the number one priority for VIA. Attention to safety is integrated into every aspect of VIA's operations. Safety roles, responsibilities and accountabilities are clearly defined and documented.

VIA health and safety committees play an important role in this process, helping to identify and recommend corrective actions to potential causes for injuries, and assisting in safety and health related investigations. VIA has created two safety and health policy committees to provide system-wide support to the workplace committees. All health and safety committees consist of members of both VIA management and our two major unions, Canadian Auto Workers and Teamsters Canada Rail Conference.

Workplace Committee and Policy Committee activities are closely monitored by VIA's frontline management, by the Director, Safety, Health and Regulatory Affairs and by the Chief Operating Officer. Safety and Health related issues and activities are also reviewed, as required, by VIA's full executive through its Management Committee meetings.

**Safety Management System**

Transport Canada conducted an implementation audit of VIA's Safety Management System in the fall of 2002, issuing its report in 2003. The audit included an exhaustive review of all components of the system, including the setting of annual safety targets, reporting and accountability procedures, employee involvement, risk management and compliance with rules and regulations.

In its findings, Transport Canada recognized the efforts and commitment required of VIA management, unionized employees and representatives to achieve success. Transport Canada also identified opportunities for further improvement to the Safety Management System. VIA's internal safety partners reviewed these suggestions and submitted implementation plans.

Transport Canada scheduled a follow-up audit in early 2004. This audit will focus on specific areas within VIA's operational processes and procedures.

**Corporate Security Master Plan**

VIA has increased efforts to address security issues in recent years, working closely with the rail industry to improve the detection of threats to travellers and employee security, and to develop appropriate responses. These efforts continued in 2003, with a new Corporate Security Master Plan which identifies actions to be taken to protect the Corporation, its employees and its customers from external acts that may cause loss or harm.

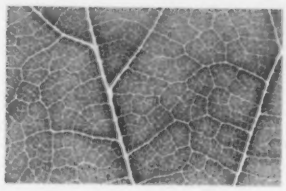
Additional security measures include the introduction of new identification cards for employees, improved surveillance during passenger boarding, and increased use of assigned seating. VIA continues to work with federal agencies and police forces, as well as CN, CP, GO Transit and other freight and passenger transportation services, to share information, standardize security practices, and improve communications on security issues.

VIA has also developed a new partnership with the RCMP in 2003, to implement the force's Jetway transportation security program. Customized to suit passenger rail operations, the program provides new methods of investigating and reporting security incidents, as well as identifying potential risks.

**Upgrading management systems**

In December 2003, VIA's Vancouver and Winnipeg maintenance centres received ISO 9001:2000 certification for their Quality Management systems. The certification covers servicing, repair and equipment maintenance activities. The Montreal Maintenance Centre had received the same certification the previous year.

# Environment



Transportation is the largest single energy user and contributor to greenhouse gas emissions in Canada. While passenger rail is one of the most environmentally sustainable modes of public transportation, VIA is committed to continually improving its operations to protect Canada's environment and the health of Canadians.

Environmental reporting is an integral part of the Corporation's management and accountability framework. VIA's vice president for Environment reports to the Board of Directors, senior management and employees on the status of all environmental initiatives.

**Environmental Management System**

VIA's Environmental Management System (EMS) encompasses all environmental policies, procedures and guidelines at VIA. A new EMS manual was developed in 2003, which includes VIA's Environmental Policy, and defines the EMS framework and its environmental requirements. The manual sets out employees' responsibilities and accountability under the EMS, and describes the processes necessary to plan, implement, monitor and improve the system. In 2004, the manual will include work instructions for employees to conform to the Environmental Policy and EMS requirements.

A permanent, cross-functional Environmental Planning Committee has been established to periodically review the application of the EMS, and to act as consultant in its development, implementation and continuous improvement. The Committee also monitors performance, proposes and plans initiatives, promotes environmental awareness, and liaises with outside agencies. Members of the committee represent every department of the Corporation.

In addition, VIA has developed a new Environmental Assessment Program to allow employees to assess the conformance of VIA's facilities and operations to applicable environmental legal requirements and best management practices. Results of assessment surveys undertaken through this program are recorded for departmental review and action.

The Corporation has maintained ISO 14001 certification for its maintenance centres. A separate EMS manual for Maintenance Centres reflects differences in procedures that are required to comply with the ISO standard. This EMS manual includes environmentally approved operating procedures specific to maintenance centres and designed to minimize the environmental impact of their operations.

**Locomotive efficiency**

VIA purchased 21 new General Electric P-42 locomotives in 2002. These locomotives were built to the US EPA standards and have significantly improved the efficiency of VIA's operations.

VIA continues to operate older General Motors F-40 locomotives. A new system to automatically shut down engines during layover and heating them with wayside power in winter was investigated in 2003. Such a system would reduce fuel consumption by significantly reducing idling time, and thereby reduce emissions as well. This system will be implemented during the remanufacture of these locomotives, scheduled to start in 2005.

A locomotive shut down program, when weather permitted, was implemented in 2003 to reduce fuel consumption, as well as emissions from idling.

**Waste management**

The EMS and existing procedures provide for the safe and responsible disposal of waste materials at all VIA facilities. VIA continues to refine its practices to ensure adequacy and consistency in waste management activities at maintenance centres, stations and offices. In addition, pilot-tests for recycling and re-use programs were conducted in 2003 by local VIA Green Teams at major stations and on board VIA trains.

All passenger cars used in Corridor services have been modified to include full retention toilets. By the end of 2003, 50 per cent of the fleet used in Western Canada and Eastern Canada long haul services had been modified to include waste retention. Modification of all cars will be completed by 2005.

# People

VIA's success is due to the quality of its people — people who have proven themselves to be highly skilled and deeply committed to the well-being of customers, and passionate about the future of passenger rail in Canada. This passion and commitment were evident throughout 2003, as employees were called upon time and again to respond to difficult situations.

Throughout the year, VIA continued to work with employees to strengthen an environment where people are listened to with respect, encouraged to take responsibility for their jobs, and rewarded for exceptional performance.

**Increased communication with management**

VIA conducted an Employee Opinion Survey in July, 2002, in order to determine how VIA employees themselves perceive the company, and to identify ways to improve the work environment for employees. The results of the survey present a very encouraging picture of the corporate culture at VIA. The vast majority of employees feel that VIA is the best transportation company in Canada. A full 96 per cent believe that the work they do is important to that success.

At the same time, the survey identified important opportunities to improve the way VIA's employees work as a team.

One primary concern raised by employees was the need to improve the quantity and quality of face-to-face communications between employees, managers and senior executives. As a result, VIA launched a series of "town hall" meetings across the country in the summer and fall of 2003. At these meetings, senior management shared the latest progress toward our strategic challenges and invited employees to ask questions, comment and make suggestions.

In addition, VIA's executive team established ongoing "Directors' Town Hall" meetings with senior management throughout the Corporation. These forums are designed to deepen directors' understanding of VIA's business challenges, as well as their own role in communications. Directors are provided with the latest company news, events and progress on VIA's business strategy, so they can in turn communicate these issues to their teams.

Managers are required to meet with their employee teams on a regular basis, and ensure that issues raised by employees are resolved or addressed in a timely fashion, thereby reinforcing the importance and the utility of face-to-face communications.

**Training and development**

Results of the employee opinion survey, and "town hall" meetings on VIA's strategic plan, were used to enhance all VIA training and development programs. For example, employees identified the need for improved training for Customer Service Managers.

A new 13-day management skills program for new service managers in the Quebec City – Windsor Corridor was implemented in March of 2003. Also, a new three-day refresher program, concentrating on communication and leadership skills, was developed for existing front-line managers.

Several new training and development initiatives focused on advanced management skills were also developed in 2003. For example, director-level managers attended a finance course for non-financial managers, designed specifically for VIA in collaboration with McGill University. Two additional sessions are planned for 2004. As well, high potential young managers are encouraged to enrol in a Masters of Business Administration Program.

**E-learning initiative**

VIA began developing and testing innovative "e-learning" programs in 2003, to make information and skills development available to all employees across the network. The e-learning program will be implemented in 2004, focusing on modules that enhance safety awareness, knowledge of new VIA products and services, basic management learning aids and desktop systems used at VIA.

# Entrepreneurship

Entrepreneurial initiatives that maximize opportunities for growth, reduce costs, and achieve a positive return on investment are essential to VIA's strategic plan. VIA has significantly reduced the need for government operating funding through such initiatives since 1990. Over this period, while cutting operating funding by 56 per cent, VIA has also increased the number of train departures in central Canada by almost 30 per cent, invested in modernizing the transcontinental passenger fleet, and increased revenues across the network.

**Investing in growth**

VIA believes that it is realistic to aim at achieving full self-sufficiency on all passenger services in the Quebec City - Windsor Corridor, and for tourism services during peak operating periods. If achieved, the government would incur no operating costs for these services.

Capital investment is necessary to reach this objective. In order to achieve self-sufficiency, VIA needs to continue growing revenue and ridership, and this requires equipment and infrastructure that will allow VIA to meet the demand for more frequent and faster train services.

VIA continues to explore options for investing in Canada's passenger rail service, identifying those opportunities which would be most cost-effective, and which would ensure the greatest and most rapid return on investment, while improving the efficiency of the transportation system as a whole. Detailed assessments of these opportunities are provided to the Government of Canada, on an annual basis, for consideration in the development of national transportation policies and initiatives.

**Market-based pricing**

VIA maintains a flexible pricing structure that reflects the product value being offered, responds to changing market conditions, and maximizes revenues. In 2003, VIA introduced new features to its yield management system to more accurately forecast demand for full-fare and discount fare seat inventory, with the goal of increasing revenue per mile.

In response to the continuing decline in travel throughout the year, particularly from international markets, VIA shifted advertising and marketing resources to strengthen domestic ridership. Targeted promotions, such as VIA's participation in the "Canada Loves Toronto" coalition, the "Hot Summer Deals Event" plus other specials throughout the year, helped to curtail the effects of declining ridership. In October, VIA launched its first Web-based promotion to stimulate travel through online bookings for Corridor trains, including connections to and from Eastern Canada.

**Improved asset management**

VIA continually explores ways to maximize the utilization of assets, including both the passenger fleet as well as station properties. For example, equipment cycling allows the best use of locomotives and passenger cars. By closely monitoring medium and long-term fleet plans, assets that are not needed in the short term are stored, in order to minimize maintenance costs.

VIA's station renewal program provides customers with more modern and convenient facilities, but also increases the value of these assets to the Corporation. In 2003, modifications to facilities at Vancouver, Halifax, Toronto, Bathurst and other stations across the network have improved ticketing and baggage handling, and increased VIA's prominence in these markets. In addition, a major redevelopment of Halifax Station has generated new tenancy and parking revenues.

**Developing new partnerships**

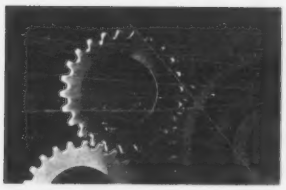
Throughout 2003, VIA explored new partnerships with stakeholders to share the costs, and the risks, of developing new products and services. For example, VIA worked with IATA-affiliated travel agencies to implement automated billing and account settlement, which will encourage travel agents to move more bookings for services across Canada online. In addition, VIA worked with Government of Ontario travel agencies to make large corporate accounts fully accessible through VIA's Web site.

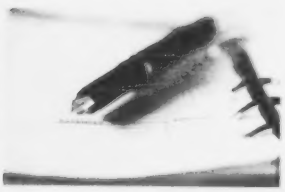
A wide range of new partnerships are either in place or under discussion in regions across the country. For example, VIA started discussions in 2003 with the City of Guelph to develop a new inter-regional transportation centre at VIA's passenger station.

**Reducing distribution costs**

Improved telephone sales technology and Internet booking services have helped make VIA's services more accessible to both customers and travel agents, while reducing VIA's distribution costs. Similarly, the self-serve ticketing kiosks introduced in 2003 at major Corridor stations have proven popular with customers, and cost-effective for VIA. Within only three months of their installation, the kiosks were gaining acceptance, accounting for five per cent of ticket sales at these stations.

# Corporate Governance





VIA's Board of Directors plays a critical role in providing oversight and direction for the management of VIA, and ensuring that the long-term strategic policy of the corporation reflects the best interests of the shareholder. As VIA is a Crown Corporation, the shareholder is the Government of Canada and — ultimately — the people of Canada.

**Review of corporate governance practices**

A) Independent Review

Corporate governance has been thoroughly reviewed and plans have been put in place to direct on-going improvement at VIA. The result is the emergence of an innovative, effective and wholly modern governance system at the Corporation. The process and results of the changes are described below.

In 2002, the Public Policy Forum, an independent organization, reviewed the governance culture, structure and practices of VIA's Board of Directors. The review concluded that VIA's Board is functioning well. Both management and Directors give the Board high ratings for its effectiveness, noting recent improvements in the Board's structure and rigour in its decision-making process. Directors are seen to represent a diversity of regional interests and other backgrounds that have served the Corporation well.

The Public Policy Forum also found that the relationship between management and the Board is strong, with ample evidence of mutual respect and trust, a situation that is due in part to the Directors' consistent focus on policy rather than operational issues.

In addition, shareholder relations were found to be increasingly professional and efficient. The shareholder, represented by the Minister of Transport and public servants, were also found to be generally pleased with how VIA is working.

The review concluded that the Board is discharging most of its "high-level" stewardship functions efficiently and effectively. However, the Public Policy Forum offered a number of recommendations to further enhance the effectiveness of the Corporation.

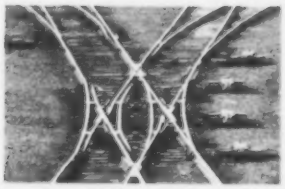
As a result of the review's findings, VIA implemented several initiatives to improve corporate governance in 2003. The program was developed to reflect and reinforce the special role of VIA's Board of Directors, which is quite different from that of a board in a private sector corporation.

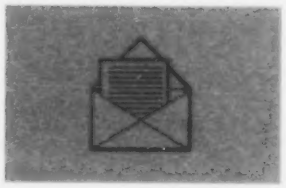
B) Unique Context

For corporate governance purposes, VIA is a public sector entity with a profound difference from its private sector counterparts. It is an instrument of government policy in transportation, employment and capital expenditure, with a mandate that is fixed by statute and regulation under the *Canada Transportation Act*. The only shareholder is the Government of Canada. There are no external investors. All aspects of corporate management and operations are overseen by Parliament (standing and *ad hoc* committees of the House of Commons and the Senate), Transport Canada, the Minister of Transport, the Department of Finance, the Treasury Board, the Minister of Finance and the Auditor General.

VIA is subject to the *Financial Administration Act*. It thereby has restrictions on transactions, as well as audit restrictions and an internal audit function (by an external audit firm). Every year, the Corporation is audited jointly by an independent auditor and the Auditor General. VIA is also subject to Treasury Board restrictions and to a five-year special examination (a comprehensive, "value for money" audit). VIA's annual budget, operating plans and strategic plans are filed and reviewed by the Minister of Transport, Transport Canada, the Department of Finance and the Treasury Board. VIA's annual reports are filed and reviewed with the Minister of Transport and tabled with both Houses of Parliament.

In addition, VIA's activities are subject to extensive day-to-day review and regulation by Transport Canada, the Transportation Safety Board, the Canadian Transportation Agency, the Canadian Industrial Relations Board, Labour Canada, the Canadian Human Rights Commission, the Commissioner of Official Languages and the Privacy Commissioner. It is also governed by the *Canada Transportation Act*, the *Rail Safety Act*, the *Financial Administration Act*, the *Official Languages Act*, and the *Human Rights Act*.





C) Gold Standard For Corporate Governance

With these considerations in mind, VIA developed a five-part program to enhance corporate governance. The first three components of the program were implemented in 2003, and implementation of the fourth was well under way. The fifth component will be implemented early in 2004.

**Board mandate and agenda**

The first component of the program was to define the Board's mandate, and establish the annual agenda for Board business. It was felt that this was particularly important given the unique nature of corporate governance at VIA.

**Corporate governance manual**

All Directors are now provided with a corporate governance manual, which sets out the Corporation's mandate, Board committees, corporate bylaws, and summaries of legislation governing VIA's operations.

**Orientation and training for Directors**

A two-part orientation and training program for new members of VIA's Board of Directors is being implemented. The first part, provided by the Government of Canada, includes a general orientation to corporate governance in Crown Corporations. The second part, customized specifically for VIA, provides training in matters unique to VIA's mandate and operations. This training will be implemented in 2004.

**Regular Board evaluations**

A process for conducting regular evaluations of Board performance, in consultation with the Board members themselves, has been established. The first such review was completed in 2003.

**Improved communications**

A confidential, secure Web site for use by Directors has been developed, and will be operational in 2004. The Web site will make information and documentation easily accessible to Board members, including information on VIA's corporate activities, as well as relevant legislative and regulatory issues. In addition, the site will provide secure e-mail communications between Board members.

# Management Discussion and Analysis

This discussion and analysis presents data and comments on the Corporation's financial position and results of operations for the year 2003. It should be read in conjunction with the Financial Statements, which follow.

Since the last Special Examination of VIA in 1998 concluded that there were 3 significant deficiencies, the Board of Directors noted the clear progress and continuous improvements in Management practice when the Auditor General tabled the following introduction of the 2003 Special Examination report. The 2003 report also identified other improvements to the effectiveness of VIA's management systems and practices.

To: The Board of Directors of VIA Rail Canada Inc.

**Objective of the Special Examination**

1. The *Financial Administration Act* (FAA) requires VIA Rail Canada Inc. to undergo a special examination at least once every five years. The purpose of the special examination is to determine whether VIA is maintaining systems and practices in a way that provides reasonable assurance that its assets are safeguarded and controlled; its financial, human, and physical resources are managed economically and efficiently; and its operations are carried out effectively.

**Special Examination Scope and Approach**

2. We based our special examination plan on a preliminary survey of VIA's systems and practices that contribute to achieving the Corporation's expected results (see Appendix B), and an analysis of the risks associated with them. We presented the plan to the Board's Finance and Audit Committee on 2 December 2002. The plan outlined the systems and practices that we would examine in detail — the systems and practices that are essential to ensuring that assets are safeguarded and controlled, that resources are managed economically and efficiently, and that the operations are carried out effectively. Other systems and practices included in the preliminary survey were not selected for detailed examination, because our analysis indicated that their significance and the associated risks did not have a decisive impact on VIA's activities. The plan defined the criteria by which we would assess the appropriateness of the systems and practices we examined (see Appendix A). The examination took place between May 2002 and January 2003.

3. Our responsibility is to express an opinion as to whether, during the period under examination, there was reasonable assurance that there were no significant deficiencies in the systems and practices examined. Our examination was carried out in accordance with the plan and the standards for assurance engagements of the Canadian Institute of Chartered Accountants. Accordingly, it included such tests and other procedures as we considered necessary in the circumstances.

4. During our special examination, we interviewed members of the Board of Directors, management, and employees. We examined key documents, met with Transport Canada and CN representatives, and visited certain VIA facilities. We also relied on internal audit work in the areas of management of food and beverage stocks (Montreal and Toronto services centers); service delivery in the Eastern Corridor and southwestern Ontario; management of risk and assurances; inspection and maintenance; and contracting policies. Finally we used the findings of certain assessments conducted by qualified specialists, particularly those that dealt with governance and the safety management system.

5. We excluded from our special examination the infrastructure project for high-speed train in the Quebec City – Windsor Corridor because the project was still being studied and had not received backing from the government. In addition, we conducted only a limited audit with respect to the code of ethics developed by the Corporation because our Office has another audit project under way at VIA, examining advertising contracts, public opinion research contracts and sponsorship programs in federal departments and Crown corporations. The report to Parliament on that audit is planned for November 2003. A number of ethical questions will be examined during the audit.

**Opinion**

**In our opinion, with respect to the criteria established for the examination, there is reasonable assurance that there are no significant deficiencies in the systems and practices examined.**

Sheila Fraser

Sheila Fraser, FCA
Auditor General of Canada

Montreal, Canada, 31 January 2003

## Revenue and ridership

As discussed earlier in this report, 2003 has been a disastrous year for the tourism and transportation industry in Canada. Events beyond VIA's control have had a negative impact on VIA's revenues and ridership.

Total revenues for 2003 were $250.3 million, a drop of $20.5 million, or 7.6 per cent compared to 2002. With 3.8 million passengers carried in 2003, ridership dropped 4.8 per cent compared to the previous year. For the first time in many years VIA's revenue/cost ratio decreased, falling to 58.5 per cent compared to 64.5 per cent in 2002.

Per cent decline by region, 2003 vs. 2002

| | Ridership | Passenger Revenue |
|---|---|---|
| **Corridor East** (Toronto to Quebec City) | -0.8% | -2.3% |
| **Corridor West** (Toronto to Windsor) | -7.5% | -11.4% |
| **Eastern** (Montreal to Halifax) | -10.4% | -17.4% |
| **Western** (Toronto to Vancouver) | -14.0% | -18.6% |
| **Total system** | -4.8% | -8.9% |

The most significant declines were on routes where leisure and tourism travel dominate. Business travel accounts for a substantial proportion of VIA's ridership, and was less vulnerable to the negative market conditions in 2003. As a result, the decline in revenues and ridership in the Quebec City – Toronto Corridor was comparatively lower, which helped to mitigate the impact on the system as a whole.

## Performance relative to the industry

While the bottom-line results compared to 2002 are less than satisfactory, VIA's results compare favourably with industry averages. While direct comparisons are difficult, it seems clear that VIA performed significantly better than most companies in the travel and tourism industry. The travel market as a whole experienced much steeper declines in volumes than VIA, and estimates show that the drop in total travel and tourism spending was much greater than the drop in VIA's revenues.

VIA's performance in context

| | |
|---|---|
| Decline in US travel to Canada (1) | 13.7% |
| Decline in Overseas travel to Canada (1) | 16.0% |
| Decline in domestic travel (2) | 8.0% |
| Decline in VIA ridership | 4.8% |

Sources: 1) Statistics Canada, Q1 Reports, 2) Statistics Canada, Q2 Reports

In the Quebec City – Windsor Corridor, VIA's market share of public mode travellers increased each quarter of 2003, with a total increase of 4.2 per cent. Air travel lost market share by 3.3 per cent, and bus services by 0.9 per cent.

In the last quarter of 2003, VIA's passenger volumes increased significantly in the Quebec City – Windsor Corridor, reaching the highest passenger volumes attained in any fourth quarter since 1990, indicating that passenger rail is recovering ridership gains achieved in recent years.

## Operating costs

Cash operating expenses for 2003 were $431.4 million, an increase of 1.7 per cent over 2002.

VIA was able to mitigate the impact of the revenue decline in 2003 by implementing tight cost controls in areas such as compensation, train operations, on-train product costs, and fuel expenses. Compensation costs were reduced by not staffing vacant positions, controlling labour levels and optimizing operations. Non-compensation operating costs were also reduced significantly compared to the previous year, including $0.4 million savings in fuel costs and reductions of $0.8 million in linehaul charges due to shorter trains. Savings in on-train product costs produced a $1.0 million reduction while marketing, revenue driven and telecom expenses were cut by $1.7 million.

As a result of these efforts, VIA was able to offset more than 60% of the $33.6 million shortfall in its 2003 revenue budget with cost savings. To cover the remainder of the shortfall, VIA received approval from the Treasury Board to reallocate $12.6 million of unspent capital funding, thus ensuring that there were no additional costs to government this year as a result of 2003's depressed travel market.

VIA will continue to streamline costs in 2004 wherever possible. However, since over 80 per cent of operating costs and employees are tied to basic train operations, significant cost reductions can only be achieved by reducing services. Barring service cuts, further reductions in VIA's operating subsidy can only be achieved by increasing revenues. At this time, significant revenue growth depends upon capital investment to increase the capacity of the rail infrastructure, reduce trip times, add frequencies and improve on-time performance of passenger trains.

1 – Polara – Continuous tracking telephone survey (Toronto, Montreal, Ottawa, Quebec City), 4th quarter 2003

### On-time performance

On-time performance decreased from 84 per cent in 2002 to 73 per cent in 2003, lower than it has been at any time over the past 16 years. VIA recognizes that this is a very critical problem, with potentially disastrous effects on VIA's financial performance if the root cause of the problem is not addressed quickly. Increasing freight traffic on the rail infrastructure, operating in ways that are incompatible with efficient passenger service operations, will seriously limit VIA's ability to continue increasing revenues and reducing costs if it is unable to operate its services on schedule. Deteriorating performance will lead to lost business, lower revenues, and possibly higher costs to government.

Of the train delays experienced in 2003, only 20 per cent were directly under VIA's control. A significant proportion of these delays were related to the introduction of new equipment. The different operating characteristics of new locomotives and passenger cars required that schedules be adjusted; however, schedules could not be adjusted effectively until the equipment was tested and evaluated in service. Once field operating characteristics were determined, schedules were adjusted appropriately.

VIA continues to seek ways to minimize delays in its own operations, including changes in station practices to minimize station stand time, and improved baggage handling procedures to reduce delays en route.

Responsibility for Delays

| | 2003 |
|---|---|
| VIA | 20% |
| CN | 61% |
| Other Railways | 6% |
| Third parties | 13% |

However the majority of train delays were caused by CN (61 per cent), with other railways and third parties accounting for another 19 per cent of delays. The significant volume of CN-related delays is due largely to major increases in CN's freight rail business, which has consumed a much larger portion of the capacity on infrastructure owned by the railway.

Along with increased freight traffic, changes in the nature of CN's freight operations have also affected VIA's trains. CN is operating much longer, slower freight trains, which often exceed the capacity of sidings, forcing passenger trains to slow down more frequently, and causing increased wear on the infrastructure. This in turn has increased the need for CN to conduct track maintenance operations, again delaying passenger trains. In addition, the longer freight trains have experienced more frequent mechanical problems and breakdowns, including broken drawbars and couplings. Each one of these breakdowns causes delays for VIA, and VIA's passengers.

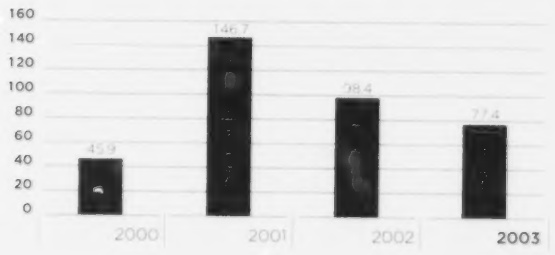
VIA works closely with CN to identify and, to the best of its ability, resolve problems that cause passenger service delays. However, like any business, CN must respond to its own opportunities for growth, and make operating decisions based on the need to manage its core business efficiently. Despite the best efforts of both CN and VIA, it is becoming clear that the current approach is reaching the limits of its potential to resolve the operating challenges VIA is facing. On critical portions of the infrastructure — particularly in the busy Quebec City - Toronto Corridor — the only long-term solution is to address the infrastructure capacity issue directly, and to separate passenger and freight rail operations wherever possible.

### Capital Expenditures

Capital expenditures were $77.4 million in 2003, $24.5 million below the approved Capital funding of $101.9 million. In 2003, almost 84 per cent of capital expenditures were related to equipment projects. For example, the Renaissance car project represented an investment of $54.0 million dollars and accounted for 70 per cent of 2003 capital expenditures. Other significant equipment expenditures included the Waste Management (long-haul cars) project that required an investment of $8.4 million in 2003.

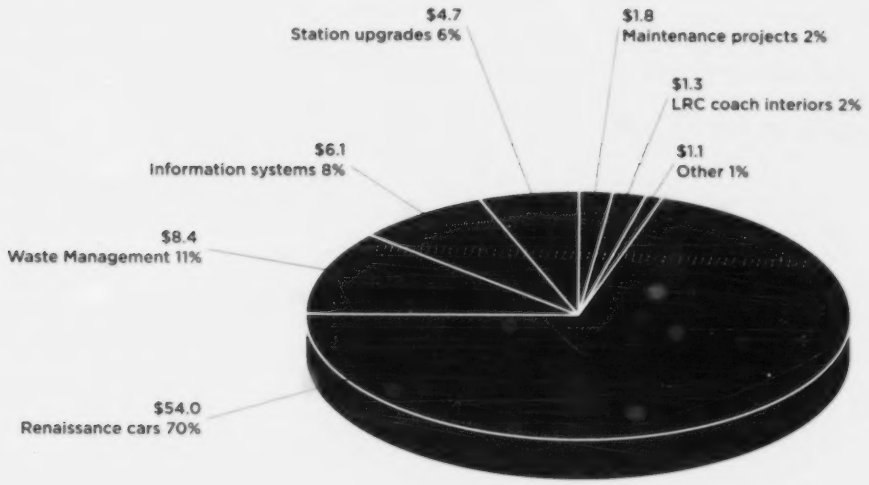
Capital Expenditures

(IN MILLIONS OF DOLLARS)




Station upgrading projects accounted for another $4.7 million of the 2003 Capital expenditures and involved projects such as the Toronto Union Station and Halifax Station renovations. Investments relating to Information Systems totaled $6.1 million in 2003 and involved projects such as the Telephone Sales Office (TSO) technology upgrade, the self-serve ticketing kiosks and the Internet booking engine.

Nature of 2003 Capital Expenditures
(IN MILLIONS)




**Outlook for 2004**

VIA's ridership and revenues had already started to recover during the last quarter of 2003 as volumes and revenues in the Quebec City - Windsor Corridor showed an increase. Services in Eastern and Western Canada, however, remained weak.

The Conference Board of Canada forecasts that domestic travel will increase at an annual rate of 2.5 per cent in the first quarter of 2004, and 8.5 per cent in the second quarter. US travel to Canada is expected to decline a further 1.5 per cent in the first quarter, but should begin to recover in the second quarter with a growth rate of nine per cent. Travel from Europe and Asia is expected to increase by three per cent in the first quarter, with stronger gains in the second quarter — 8.5 per cent for Europe, and 12 per cent for Asia. Travel growth from Japan, in particular, is expected to be strong.

As markets continue to recover from the shocks of 2003, VIA is determined to strive for above average performance, continuing to increase market share for passenger rail where possible, and improve operating performance significantly in the coming year.

In order to return revenues to the upward trend established over the past decade, and minimizing costs, VIA will:

- Continue to implement rigorous cost controls to eliminate unnecessary costs, without jeopardizing services.
- Continue to introduce promotional discounts to increase the visibility of passenger rail as an attractive option in the marketplace.
- Continue to market promotional initiatives aggressively to attract new customers, confident in VIA's ability to retain these customers.
- Improve and enhance service delivery to capitalize on its competitive edge over other modes of transportation.
- Implement all possible measures to improve on-time performance.

However, any optimism for the coming year must be tempered by grave concerns about limited infrastructure capacity, and the impact this is having on on-time performance. Many of the infrastructure and capacity problems experienced in 2003 will continue, and increase, if they are not addressed quickly.

VIA is working closely with the freight railways and the federal government to examine options for resolving these issues. VIA is confident that viable options will be identified which, if implemented, would allow the Corporation to continue increasing revenues, thereby ensuring that the national passenger rail service will grow to meet Canada's transportation needs in the years ahead.

# Financial Statements

# Management's Responsibility Statement

Year ended December 31, 2003

Management of the Corporation is responsible for the preparation and integrity of the financial statements contained in the Annual Report. These statements have been prepared in accordance with Canadian generally accepted accounting principles and necessarily include certain amounts that are based on management's best estimates and judgement. Financial information contained throughout the Annual Report is consistent with that in the financial statements. Management considers that the statements present fairly the financial position of the Corporation, the results of its operations and its cash flows.

To fulfill its responsibility, the Corporation maintains systems of internal controls, policies and procedures to ensure the reliability of financial information and the safeguarding of assets. The internal control systems are subject to periodic reviews by Samson Bélair/Deloitte & Touche, general partnership, as internal auditors. The external auditors, the Auditor General of Canada and Ernst & Young LLP, have audited the Corporation's financial statements for the year ended December 31, 2003, and their report indicates the scope of their audit and their opinion on the financial statements.

The Audit and Finance Committee of the Board of Directors, consisting primarily of independent Directors, meets periodically with the internal and external auditors and with management, to review the scope of their audits and to assess reports on audit work performed. The financial statements have been reviewed and approved by the Board of Directors on the recommendation of the Audit and Finance Committee.

Marc LeFrançois
President and Chief Executive Officer

J.R. Paquette
Chief Financial Officer

Montreal, Canada
February 4, 2004

# Auditors' Report

**To the Minister of Transport**

We have audited the balance sheet of VIA Rail Canada Inc. as at December 31, 2003 and the statements of operations and retained earnings and cash flows for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Corporation's management. Our responsibility is to express an opinion on these financial statements based on our audit.

We conducted our audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Those standards require that we plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In our opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Corporation as at December 31, 2003 and the results of its operations and its cash flows for the year then ended in accordance with Canadian generally accepted accounting principles. As required by the *Financial Administration Act*, we report that, in our opinion, these principles have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in our opinion, the transactions of the Corporation that have come to our notice during our audit of the financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, the *Canada Business Corporations Act* and the articles and the by-laws of the Corporation.

Ernst & Young LLP
Chartered Accountants

Montreal, Canada
February 4, 2004

Sheila Fraser, FCA
Auditor General of Canada

# Financial Statements

As at December 31

## Balance Sheet

| (IN THOUSANDS) | 2003 | 2002 |
|---|---|---|
| **Current Assets** | | |
| Cash and cash equivalents | **$ 2,552** | $ 5,403 |
| Accounts receivable, trade | **4,715** | 8,702 |
| Accounts receivable, other | **2,411** | 2,609 |
| Receivable from the Government of Canada | **1,485** | 21,990 |
| Materials | **16,012** | 14,617 |
| | **27,175** | 53,321 |
| **Long-term Assets** | | |
| Property, plant and equipment (Note 3) | **651,774** | 627,070 |
| Asset renewal fund (Note 4) | **104,679** | 93,888 |
| Accrued benefit asset (Note 5) | **117,282** | 111,621 |
| Other | **5,518** | 6,284 |
| | **879,253** | 838,863 |
| | **$ 906,428** | $ 892,184 |
| **Current Liabilities** | | |
| Accounts payable and accrued liabilities | **$ 74,780** | $ 94,722 |
| Deferred revenues | **7,069** | 7,115 |
| | **81,849** | 101,837 |
| **Long-term Liabilities** | | |
| Accrued benefit liability (Note 5) | **17,702** | 16,392 |
| Future income taxes (Note 6) | **25,321** | 21,224 |
| Other | **3,788** | 4,213 |
| | **46,811** | 41,829 |
| **Deferred Capital Funding** (Note 7) | **674,864** | 644,755 |
| **Shareholder's Equity** | | |
| Share capital (Note 8) | **9,300** | 9,300 |
| Contributed surplus | **4,963** | 4,963 |
| Retained earnings | **88,641** | 89,500 |
| | **102,904** | 103,763 |
| | **$ 906,428** | $ 892,184 |

COMMITMENTS AND CONTINGENCIES (Notes 9 and 13)
SEE ACCOMPANYING NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS

On behalf of the Board,

Marlene McGraw, CA
Director and Chairman of
the Audit and Finance Committee

Jean Pelletier
Director and Chairman of
the Board

# Statement of Operations and Retained Earnings

| (IN THOUSANDS) | 2003 | 2002 |
|---|---|---|
| **Revenues** | | |
| Passenger | **$ 231,379** | $ 253,929 |
| Other | **18,966** | 16,860 |
| | **250,345** | 270,789 |
| **Expenses** | | |
| Compensation and benefits | **197,268** | 193,447 |
| Train operations and fuel | **91,856** | 94,075 |
| Stations and property | **28,089** | 28,499 |
| Maintenance material | **27,017** | 25,834 |
| Marketing and sales | **27,709** | 27,015 |
| On-train product costs | **16,275** | 17,248 |
| Operating taxes | **13,720** | 11,757 |
| Employee future benefits (Note 5) | **(1,865)** | (22,746) |
| Amortization and losses on write-down and disposal of property, plant and equipment | **52,048** | 47,007 |
| Other | **26,788** | 21,412 |
| | **478,905** | 443,548 |
| **Operating loss before funding from the Government of Canada and income taxes** | **228,560** | 172,759 |
| Operating funding from the Government of Canada | **181,115** | 153,682 |
| Amortization of deferred capital funding (Note 7) | **52,272** | 45,575 |
| Income before income taxes | **4,827** | 26,498 |
| Income tax expense (Note 6) | **1,589** | 1,508 |
| Future income taxes (Note 6) | **4,097** | 9,487 |
| **Net (loss) income for the year** | **(859)** | 15,503 |
| Retained earnings, beginning of year | **89,500** | 73,997 |
| **Retained earnings, end of year** | **$ 88,641** | $ 89,500 |

SEE ACCOMPANYING NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS

# Statement of Cash Flows

| (IN THOUSANDS) | 2003 | 2002 |
|---|---|---|
| **Operating Activities** | | |
| Net (loss) income for the year | **$ (859)** | $ 15,503 |
| Non-cash items relating to operations: | | |
| Amortization of property, plant and equipment | **52,285** | 46,923 |
| Losses on write-down and disposal of property, plant and equipment | **111** | 432 |
| Gain on disposal of asset renewal fund investments | **(427)** | — |
| Amortization of premium and discount on purchase of bonds in the asset renewal fund | **169** | 173 |
| Amortization of investment tax credits | **(348)** | (348) |
| Amortization of deferred capital funding | **(52,272)** | (45,575) |
| Future income taxes | **4,097** | 9,487 |
| Write-down of the investments in the asset renewal fund | **—** | 5,740 |
| Change in non-cash working capital related to operations | **(12,005)** | 2,398 |
| Change in other long-term assets | **766** | (2,217) |
| Change in accrued benefit asset | **(5,661)** | (25,396) |
| Change in accrued benefit liability | **1,310** | 534 |
| Change in other long-term liabilities | **(77)** | (91) |
| | **(12,911)** | 7,563 |
| **Financing Activities** | | |
| Capital funding from the Government of Canada | **82,381** | 103,377 |
| Change in capital funding receivable from the Government of Canada | **15,312** | (10,213) |
| | **97,693** | 93,164 |
| **Investing Activities** | | |
| Acquisition of investments in the asset renewal fund | **(13,333)** | (15,958) |
| Proceeds from sale and maturity of investments in the asset renewal fund | **2,800** | 5,655 |
| Acquisition of property, plant and equipment | **(77,381)** | (98,377) |
| Proceeds from disposal of property, plant and equipment | **281** | 1,838 |
| | **(87,633)** | (106,842) |
| **Cash and Cash Equivalents** | | |
| Decrease during the year | **(2,851)** | (6,115) |
| Balance, beginning of year | **5,403** | 11,518 |
| **Balance, end of year** | **$ 2,552** | $ 5,403 |
| **Represented by:** | | |
| Cash and outstanding cheques | **(3,548)** | 469 |
| Short-term investments, 2.74%, maturing in January 2004 (2002: 2.76%) | **6,100** | 4,934 |
| | **$ 2,552** | $ 5,403 |

SEE ACCOMPANYING NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS

# Notes to Financial Statements

As at December 31, 2003

## 1. Authority and Objectives

VIA Rail Canada Inc. is a Crown corporation named in Part I of Schedule III to the *Financial Administration Act*. It was incorporated in 1977, under the *Canada Business Corporations Act*. The Corporation's vision is to be the Canadian leader in service excellence in passenger transportation with a mission to work together to consistently deliver safe, efficient and environmentally-responsible services for travellers in Canada. The Corporation uses the roadway infrastructure of other railway companies and relies on them to control train operations.

The Corporation is not an agent of Her Majesty and is subject to income taxes.

## 2. Accounting Policies

These financial statements have been prepared by management in accordance with Canadian generally accepted accounting principles. The significant accounting policies followed by the Corporation are summarized as follows:

A) Funding from the Government of Canada
Operating funding, which pertains to services, activities and other undertakings of the Corporation for the management and operation of railway passenger services in Canada, is recorded as a reduction of the operating loss. The amounts are determined on the basis of operating expenses less commercial revenues excluding employee future benefits and non-cash transactions relating to property, plant and equipment and future income taxes, and are based on the operating budget approved by the Government of Canada for each year.

Funding for depreciable property, plant and equipment is recorded as deferred capital funding on the Balance Sheet and is amortized on the same basis and over the same periods as the related property, plant and equipment. Upon disposition of the funded depreciable property, plant and equipment, the Corporation recognizes into income all remaining deferred capital funding related to the property, plant and equipment. Funding for non-depreciable property, plant and equipment is recorded as contributed surplus.

B) Cash Equivalents
Cash equivalents include highly liquid investments purchased three months or less from maturity and are carried at lower of cost or market value.

C) Asset Renewal Fund
Short-term investments are carried at the lower of cost or market value, determined on an aggregate basis.

Investments in the asset renewal fund are carried at cost. The carrying value of each of these investments is assessed periodically to determine if there has been an other than temporary decline in value. A charge to income is recorded during the period in which such a decline in value is determined.

D) Revenue Recognition
Revenues earned from passenger transportation are recorded as services are rendered. Amounts received for train travel not yet rendered are included in current liabilities as deferred revenues.

E) Foreign Currency Translation
Accounts in foreign currencies are translated using the temporal method. Under this method, monetary Balance Sheet items are translated at the exchange rates in effect at year-end. Gains and losses resulting from the changes in exchange rates are reflected in the Statement of Operations and Retained Earnings.

Non-monetary Balance Sheet items as well as foreign currency revenues and expenses are translated at the exchange rate in effect on the dates of the related transactions.

F) Materials
Materials, which are valued at the lower of weighted average cost and replacement cost, consist primarily of items used for the maintenance of rolling stock. An allowance for obsolescence is provided for materials.

**2. Accounting Policies** (cont'd)

G) Property, Plant and Equipment
Property, plant and equipment acquired from Canadian National Railway and Canadian Pacific Limited at the start of operations in 1978 were recorded at the net transfer values while subsequent acquisitions, including those acquired under capital leases, are recorded at cost.

The costs of refurbishing and rebuilding rolling stock and costs associated with other upgrading of property, plant and equipment are capitalized if they are incurred to improve the service value or extend the useful lives of the property, plant and equipment concerned; otherwise, such costs are expensed as incurred.

Retired property, plant and equipment are written down to their net realizable value.

Amortization of property, plant and equipment is calculated on a straight-line basis at rates sufficient to amortize the cost of property, plant and equipment, less their residual value, over their estimated useful lives, as follows:

| | |
|---|---|
| Rolling stock | **12 to 30 years** |
| Maintenance buildings | **25 years** |
| Stations and Facilities | **20 years** |
| Infrastructure improvements | **5 to 40 years** |
| Leasehold improvements | **3 to 20 years** |
| Machinery and Equipment | **4 to 15 years** |
| Information systems | **3 to 7 years** |
| Other property, plant and equipment | **3 to 10 years** |

No amortization is provided for projects in progress and retired property, plant and equipment.

H) Income Taxes
The Corporation follows the liability method of accounting for income taxes.

Under this method, the net change in the future income tax assets and liabilities is included in income. Future income tax assets and liabilities are measured using substantively enacted tax rates expected to apply to taxable income in the years in which temporary differences are expected to reverse.

I) Investment Tax Credits
Investment tax credits are amortized over the estimated useful lives of the related property, plant and equipment. The amortization of deferred investment tax credits is recorded as a reduction of the amortization of property, plant and equipment. These credits are included in other long-term liabilities.

J) Employee Future Benefits
The Corporation accrues obligations under its employee future benefit plans.

The cost of pension and other employee future benefits earned by employees is actuarially determined using the projected benefit method prorated on service and management's best estimate of expected plan investment performance, salary escalation, retirement ages of employees and expected health care costs.

Amortization of past service costs and transition assets and liabilities is calculated on a straight-line basis over the expected average remaining service lives of the active employee groups.

For the purpose of calculating the expected return on plan assets, those assets are valued at fair value.

The excess of the accumulated net actuarial gain or loss over 10% of the greater of the accumulated benefit obligation and the fair value of plan assets is amortized over the average remaining service lives of active employees which is, in most cases, estimated to be 12 years.

K) *VIA Préférence* Program
The incremental costs of providing travel awards under the Corporation's *VIA Préférence* frequent traveller reward program are accrued as the entitlements to such awards are earned and are included in accounts payable and accrued liabilities.

## 2. Accounting Policies (cont'd)

L) Derivative Financial Instruments

Derivative financial instruments are utilized by the Corporation in the management of its exposure to changes in fuel prices. The Corporation does not enter into derivative financial instruments for trading or speculative purposes.

The Corporation formally documents all relationships between hedging instruments and hedged items, as well as its risk management objectives and strategy for undertaking various hedge transactions. This process includes linking all derivatives, comprised of fuel swap agreements, to forecasted diesel fuel purchases. The efficiency of the hedge is periodically reviewed.

Fuel swap agreements require periodic cash settlement of an amount calculated by applying a rate or price to a notional amount. Gains and losses on fuel swaps used to hedge anticipated diesel purchases are recognized as an adjustment of fuel expense when the fuel purchases are recorded.

M) Measurement Uncertainty

The preparation of financial statements in accordance with Canadian generally accepted accounting principles requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets and liabilities as well as revenues and expenses and the disclosure of contingent assets and liabilities. Actual results could differ from these estimates and such differences could be material.

## 3. Property, Plant and Equipment

| (CAN $ millions) | 2003 | | | 2002 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Cost | Accumulated Amortization | Net | Cost | Accumulated Amortization | Net |
| Land | **5.0** | **—** | **5.0** | 5.0 | — | 5.0 |
| Rolling stock | **673.7** | **343.4** | **330.3** | 614.3 | 313.1 | 301.2 |
| Maintenance buildings | **178.0** | **107.9** | **70.1** | 161.6 | 100.8 | 60.8 |
| Stations and Facilities | **43.3** | **22.2** | **21.1** | 43.2 | 20.0 | 23.2 |
| Infrastructure improvements | **130.8** | **43.0** | **87.8** | 126.5 | 39.6 | 86.9 |
| Leasehold improvements | **107.7** | **77.2** | **30.5** | 105.2 | 72.1 | 33.1 |
| Machinery and Equipment | **31.9** | **26.4** | **5.5** | 31.1 | 25.3 | 5.8 |
| Information systems | **36.6** | **32.4** | **4.2** | 68.6 | 64.7 | 3.9 |
| Other property, plant and equipment | **19.9** | **19.0** | **0.9** | 19.7 | 18.9 | 0.8 |
| | **1,226.9** | **671.5** | **555.4** | 1,175.2 | 654.5 | 520.7 |
| Projects in progress | | | **93.0** | | | 86.8 |
| Retired property, plant and equipment (at net realizable value) | | | **3.4** | | | 19.6 |
| | | | **651.8** | | | 627.1 |

Projects in progress as at December 31, 2003, primarily consist of rolling stock for $76.9 million (2002: $71.3 million) and improvements to infrastructure and stations for $7.6 million (2002: $11.2 million).

## 4. Asset Renewal Fund

The Corporation has been authorized by the Treasury Board of the Government of Canada to segregate proceeds from the sale or lease of surplus assets as well as up to $5 million of annual funding approved but not expended during the fiscal year to 2006.

The asset renewal fund includes the following investment instruments:

| (IN MILLIONS OF DOLLARS) | 2003 | | 2002 | |
|---|---|---|---|---|
| | Cost | Market Value | Cost | Market Value |
| Government of Canada bonds | 19.4 | 24.2 | 19.6 | 23.3 |
| Other Canadian bonds and debentures | 16.1 | 17.5 | 15.4 | 16.6 |
| Pooled equity unit trust | 54.8 | 59.6 | 51.0 | 45.9 |
| Cash and short-term investments | 14.4 | 14.4 | 7.9 | 7.9 |
| | 104.7 | 115.7 | 93.9 | 93.7 |

The Treasury Board has approved an amount of $39.5 million (2002: $39.5 million) to fund prior years' operating deficits and certain property, plant and equipment while the balance of the asset renewal fund of $65.2 million (2002: $54.4 million) represents the funds that are retained for future investments in property, plant and equipment.

The weighted average effective rate of return on bonds and debentures as well as short-term investments for 2003 was 5.18% (2002: 5.61%) and the weighted average term to maturity as at December 31, 2003 is 9 years (2002: 11 years).

The fair value of bonds, pooled equity unit trust and short-term investments approximates their market value based on the current bid price at the Balance Sheet date.

The Corporation is subject to credit risk from its holdings of the asset renewal fund. The Corporation minimizes its credit risks by adhering to the *Minister of Finance of Canada Financial Risk Management Guidelines for Crown Corporations* and the Corporate Investment Policy and by investing in high quality financial instruments.

## 5. Employee Future Benefits

The Corporation provides defined benefit pension plans, post retirement and post-employment benefits to all its permanent employees.

Included in other benefit plans are expenses incurred by the Corporation relating to workers' compensation, post-retirement and post-employment benefits, and network restructuring charges.

The latest actuarial valuations of the pension plans were carried out as at December 31, 2001 by external actuaries who are members of the Canadian Institute of Actuaries.

Based on these actuarial valuations and projections to December 31, 2003, the summary of the principal valuation results, in aggregate, is as follows:

| (IN MILLIONS OF DOLLARS) | Pension Plans | | Other Benefit Plans | |
|---|---|---|---|---|
| | **2003** | 2002 | **2003** | 2002 |
| A) Change in Benefit Obligation | | | | |
| **Accrued benefit obligation at beginning of year** | **1,192.0** | 1,094.5 | **27.9** | 27.4 |
| Current service cost | **14.0** | 13.2 | **4.0** | 3.8 |
| Employee contributions | **10.2** | 9.1 | **—** | — |
| Interest cost | **76.6** | 74.7 | **1.8** | 1.9 |
| Benefits paid | **(66.9)** | (71.2) | **(5.0)** | (4.9) |
| Actuarial (gain) loss | **34.7** | 71.7 | **0.8** | (0.3) |
| **Accrued benefit obligation at end of year** | **1,260.6** | 1,192.0 | **29.5** | 27.9 |
| B) Change in Plan Assets | | | | |
| **Market value of plan assets at beginning of year** | **1,217.8** | 1,309.7 | **—** | — |
| Actual return on plan assets | **208.1** | (31.1) | **—** | — |
| Employer contributions | **0.9** | 1.3 | **5.0** | 4.9 |
| Employee contributions | **10.2** | 9.1 | **—** | — |
| Benefits paid | **(66.9)** | (71.2) | **(5.0)** | (4.9) |
| **Market value of plan assets at end of year** | **1,370.1** | 1,217.8 | **—** | — |
| C) Accrued Benefit (Asset) Liability | | | | |
| Accrued benefit obligation | **1,260.6** | 1,192.0 | **29.5** | 27.9 |
| Market value of plan assets | **1,370.1** | 1,217.8 | **—** | — |
| **Funded status — plan (surplus) deficit** | **(109.5)** | (25.8) | **29.5** | 27.9 |
| Unamortized net actuarial losses | **(319.2)** | (429.3) | **(1.5)** | (0.8) |
| Unamortized past service costs | **(4.0)** | (4.4) | **(0.5)** | (0.5) |
| Unamortized transitional asset (obligation) | **315.4** | 347.9 | **(11.7)** | (14.2) |
| | **(117.3)** | (111.6) | **15.8** | 12.4 |
| Network restructuring long term liability | **—** | — | **1.9** | 4.0 |
| **Accrued benefit (asset) liability at end of year** | **(117.3)** | (111.6) | **17.7** | 16.4 |

## 5. Employee Future Benefits (cont'd)

| (IN MILLIONS OF DOLLARS) | Pension Plans | | Other Benefit Plans | |
|---|---|---|---|---|
| | **2003** | 2002 | **2003** | 2002 |
| Pension and Other Benefit Plans | | | | |
| **Accrued benefit (asset) liability at beginning of year** | **(111.6)** | (86.2) | **12.4** | 9.0 |
| Current service cost | **14.0** | 13.2 | **4.0** | 3.8 |
| Interest cost | **76.6** | 74.7 | **1.8** | 1.9 |
| Expected return on plan assets | **(88.8)** | (95.6) | **–** | – |
| Amortization of transitional (asset) obligation | **(32.5)** | (32.5) | **2.5** | 2.5 |
| Amortization of past service costs | **0.4** | 0.4 | **–** | – |
| Amortization of net actuarial loss | **25.5** | 15.7 | **0.1** | 0.1 |
| Benefits paid and expensed by the employers | **(0.9)** | (1.3) | **(5.0)** | (4.9) |
| **Net employee future benefits (income) expense** | **(5.7)** | (25.4) | **3.4** | 3.4 |
| | **(117.3)** | (111.6) | **15.8** | 12.4 |
| Network restructuring long term liability | **–** | – | **1.9** | 4.0 |
| **Accrued benefit (asset) liability at end of year** | **(117.3)** | (111.6) | **17.7** | 16.4 |

The employee future benefits expense in the Statement of Operations and Retained Earnings includes the pension plans net income, the other benefit plans net expense as well as the adjustment of the network restructuring accrual of $0.4 million (2002: $(0.7) million).

| | Pension Plans | | Other Benefit Plans | |
|---|---|---|---|---|
| | **2003** | 2002 | **2003** | 2002 |
| Weighted-average Assumptions | | | | |
| Discount rate | **6.0 %** | 6.5 % | **6.0 %** | 6.5 % |
| Expected long-term rate of return on plan assets | **7.5 %** | 7.5 % | **–** | – |
| Rate of compensation increase | **3.0 %** | 3.5 % | **3.0 %** | 3.5 % |
| Health care inflation – Select | **n/a** | n/a | **5.9 %** | 6.5 % |
| Health care inflation – Ultimate | **n/a** | n/a | **3.2 %** | 3.1 % |

## 6. Income Taxes

The income tax expense is represented by the large corporation tax of $1.6 million (2002: $1.5 million).

The future income tax liabilities result from temporary differences relating to the accrued benefit asset less the tax benefits relating to losses carryforwards, contingencies, write-down of the investments in the asset renewal fund, the accrued benefit liability, other long-term liabilities and property, plant and equipment net of the valuation allowance.

## 7. Deferred Capital Funding

| (IN MILLIONS OF DOLLARS) | 2003 | 2002 |
|---|---|---|
| **Balance, beginning of year** | **644.8** | 587.0 |
| Government funding for depreciable property, plant and equipment | **82.4** | 103.4 |
| Amortization of deferred capital funding | **(52.3)** | (45.6) |
| **Balance, end of year** | **674.9** | 644.8 |

## 8. Share Capital

The authorized share capital of the Corporation is comprised of an unlimited number of common shares with no par value. As at December 31, 2003 and 2002, 93,000 shares at $100 per share are issued and fully paid.

## 9. Commitments

A) The future minimum payments relating to operating leases mainly for real estate and computer equipment are as follows:

| (IN MILLIONS OF DOLLARS) | |
|---|---|
| 2004 | **8.8** |
| 2005 | **8.8** |
| 2006 | **9.0** |
| 2007 | **9.1** |
| 2008 | **8.1** |
| Subsequent years proportionately to 2049 | **120.1** |
| | **163.9** |

B) As at December 31, 2003, the Corporation has outstanding purchase commitments amounting to $11.6 million consisting mainly of the completion of rolling stock projects.

C) The Corporation has entered into train service agreements for the use of tracks and control of train operations expiring on December 31, 2008.

D) The Corporation has issued letters of credit totalling approximately $20.1 million (2002: $21.7 million) to various provincial government workers' compensation boards as security for future payment streams.

## 10. Derivative Financial Instruments

The Corporation has hedged 57.3% of the estimated 2004 fuel consumption and 27.1% of the estimated 2005 fuel consumption. This represents 15.8 million U.S. gallons at an average price of $0.67 U.S. per U.S. gallon. Unrealized gains from the Corporation's fuel hedging activities were $2.4 million as at December 31, 2003 (2002: unrealized gains of $1.2 million).

The Corporation is exposed to credit risk in the event of non-performance by the counterparty to its derivative financial instruments but does not expect such non-performance as the counterparty is of high credit quality.

## 11. Fair Value of Financial Instruments

The estimated fair value of the recognized financial instruments, except for the asset renewal fund, approximates their carrying value due to their current nature.

## 12. Related Party Transactions

The Corporation is related in terms of common ownership to all Government of Canada created departments and agencies. The Corporation enters into transactions with these entities in the normal course of business on trade terms applicable to all individuals and enterprises and these transactions are recorded at exchange value.

## 13. Contingencies

A) The Canadian Transportation Agency (CTA) rendered a decision in October 2003 against VIA Rail in favour of the Council for Canadians with Disabilities. VIA was directed to re-design and re-construct its Renaissance rail cars to remove certain undue obstacles to persons with disabilities.

In December 2003 VIA sought and obtained a stay of that decision from the Federal Court of Appeal. The application for leave to appeal is pending.

If the CTA decision is upheld the cost of modifying the Renaissance cars would be significant. Management is of the opinion that this could cost between $50 million and $100 million an amount that would exceed funding approved by the Government of Canada for the Renaissance project. No provision has been made in the financial statements for the CTA decision.

B) VIA began a restructuring of its labour force in 1997 which resulted in the elimination of a number of positions. The changes became the subject of various Canadian Industrial Relations Board (CIRB) decisions, mediations and arbitrations.

In May 2003 the CIRB rendered a decision directing VIA to pay back wages under certain circumstances to former conductors. Then in August 2003 VIA sought and obtained a stay of the decision from the Federal Court of Appeal.

The costs to VIA, if any, could not be reasonably determined. Management is of the opinion that there is a strong likelihood of success in its application for judicial review, consequently no provision has been made in the financial statements.

C) The Corporation is subject to claims and legal proceedings brought against it in the normal course of business. Such matters are subject to many uncertainties. Management believes that adequate provisions have been made in the accounts where required and the ultimate resolution of such contingencies are not expected to have a material adverse effect on the financial position of the Corporation.

## 14. Reclassification

The comparative financial statements have been reclassified from the statements previously presented to conform to the presentation of the 2003 financial statements.

# Corporate Directory

As at December 31, 2003

## Board of Directors

**Greg Black**
Bracebridge, Ontario

**Jacqueline L. Boutet**
Montreal, Quebec

**Alan Chapple**
Toronto, Ontario

**Anthony Friend**, Q.C.
Calgary, Alberta

**Jean-Louis Hamel**
Montreal, Quebec

**Barbara Kane**
Halifax, Nova Scotia

**Wendy Kelly**
Regina, Saskatchewan

**Yvon LeBlanc**, Q.C.
Bouctouche, New Brunswick

**Marc LeFrançois** *
**President and Chief Executive Officer**
Montreal, Quebec

**Robert Matteau**
Grand-Mère Borough,
Shawinigan, Quebec

**Marlene McGraw**, CA
Brantford, Ontario

**Jean Pelletier** *
**Chairman of the Board**
Quebec City, Quebec

**Donald Pettit**
Vancouver, British Columbia

**Timothy Reid**
Toronto, Ontario

**James J. Smith**, FCA
Winnipeg, Manitoba

* **Jean Pelletier** and **Marc LeFrançois** are ex-officio members of each Committee of the Board.

## Officers

**Jean Pelletier**
Chairman of the Board

**Marc LeFrançois**
President and Chief Executive Officer

**Paul Côté**
Chief Operating Officer

**Christena Keon Sirsly**
Chief Strategy Officer

**J. Roger Paquette**
Chief Financial Officer

**Steve Del Bosco**
Vice-President, Marketing

**Mike Greenberg**
Vice-President, Procurement,
Real Estate and Environment

**Carole Mackaay**
General Counsel and Corporate Secretary

**John Marginson**
Vice-President, Capital Program
and Business Development

## Committees of the Board

### Executive Commitee

**Jean Pelletier**
**Chairman**

Jacqueline L. Boutet
Alan Chapple
Anthony Friend, Q.C.
Marc LeFrançois
Robert Matteau

### Human Resources Committee

**Donald Pettit**
**Chairman**

Greg Black
Alan Chapple
Barbara Kane
Wendy Kelly
Yvon LeBlanc, Q.C.
Timothy Reid
James J. Smith, FCA

### Audit and Finance Committee

**Marlene McGraw**, CA
**Chairman**

Jacqueline L. Boutet
Anthony Friend, Q.C.
Jean-Louis Hamel
Barbara Kane
Robert Matteau
Donald Pettit
James J. Smith, FCA

### Investment Committee

**Anthony Friend**, Q.C.
**Chairman**

Greg Black
Alan Chapple
Jean-Louis Hamel
Yvon LeBlanc, Q.C.
Robert Matteau
Marlene McGraw, CA

### Corporate Governance Committee

**Robert Matteau**
**Chairman**

Jacqueline L. Boutet
Wendy Kelly
Yvon LeBlanc, Q.C.
Marlene McGraw, CA
Donald Pettit
Timothy Reid

## VIA Office Locations

**Headquarters and Quebec**
3 Place Ville-Marie
Suite 500
Montreal, Quebec
H3B 2C9

(514) 871-6000

**Postal address**
P.O. Box 8116, Station A
Montreal, Quebec
H3C 3N3

**Atlantic**
1161 Hollis Street
Halifax, Nova Scotia
B3H 2P6

(902) 494-7906

**Ontario**
65 Front Street West
Room 222
Toronto, Ontario
M5J 1E6

(416) 956-7600

**West**
104-123 Main Street
Winnipeg, Manitoba
R3C 1A3

(204) 949-7483

1150 Station Street
Vancouver, B.C.
V6A 2X7

(604) 640-3700

**Website**
www.viarail.ca

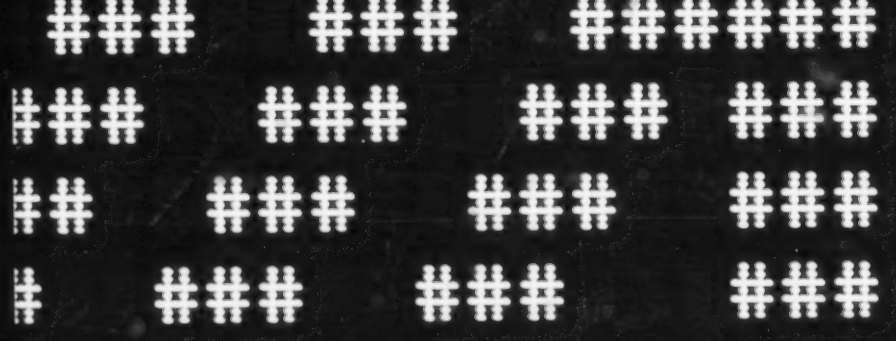
® Registered trademark owned by VIA Rail Canada Inc.
™ Trademark owned by VIA Rail Canada Inc.

Design: www.epicentre.qc.ca
Cover photo: Marc Dussault
Printing: Integria

VIA Rail Canada

BON VOYAGE

| | | |
|---|---|---|
| 15:40 | 19 | " RENAISSANCE " |
| 16:00 | 15 | " RENAISSANCE " |
| 16:45 | 13 | " RENAISSANCE " |
| 17:00 | 17 | " RENAISSANCE " |
| 17:55 | 15 | " RENAISSANCE " |



Rapport annuel 2003

BIENVENUE

| | | |
|---|---|---|
| 16:15 | 13 | " RENAISSANCE " |
| 16:40 | 18 | " RENAISSANCE " |

## Table des matières


| | |
|---|---|
| **Message du Conseil d'administration** | **10** |
| **Message de la direction** | **12** |
| **La revue de l'année** | **14** |
| **Les objectifs stratégiques** | **17** |
| La croissance | 18 |
| Le service | 20 |
| Santé, sécurité et sûreté | 22 |
| L'environnement | 23 |
| Les gens | 24 |
| L'entrepreneuriat | 25 |
| **Gouvernance de l'entreprise** | **26** |
| **Commentaire et analyse de la direction** | **28** |
| **États financiers** | **32** |


## Lettre au ministre des Transports

L'honorable Tony Valeri, C.P., député,
Ministre des Transports, Ottawa

Monsieur le Ministre,
Conformément aux dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je suis heureux de vous présenter le rapport annuel de VIA Rail Canada inc. pour l'exercice terminé le 31 décembre 2003.

Le président et chef de la direction par intérim,

Paul Côté

Paul Côté

## Vue d'ensemble de la Société

VIA exploite les services nationaux de transport ferroviaire voyageurs pour le compte du gouvernement du Canada. À titre de société d'État indépendante créée en 1977, notre mission consiste à offrir aux Canadiens des services voyageurs sécuritaires, efficaces et respectueux de l'environnement. Nous la remplissons en assurant des services de qualité à notre clientèle, en maximisant nos recettes, en contrôlant nos coûts et en misant sur les points forts du rail voyageurs : l'un des modes de transport les plus sûrs, les plus fiables et les plus écologiques qui soient.

**Un engagement envers l'excellence** — Notre vision consiste à être le chef de file des transporteurs canadiens de voyageurs pour l'excellence des services. VIA a pour mission de transformer le rail voyageurs pour répondre aux besoins d'un pays moderne en pleine croissance en offrant des services plus rapides et des trains plus nombreux pour transporter plus de Canadiens que jamais auparavant.

**D'un océan à l'autre** — Chaque semaine, nous exploitons plus de 480 trains, qui circulent sur 14 000 kilomètres de voies et relient au-delà de 450 collectivités au Canada. Avec un effectif d'environ 3 000 employés, VIA a transporté 3,8 millions de voyageurs en 2003, sur 857 millions de milles.

Dans **l'Ouest canadien**, VIA assure à l'année longue et dans toutes les conditions météorologiques des services ferroviaires intervilles, y compris vers les collectivités éloignées. Le légendaire train transcontinental le *Canadien*[MC], qui assure trois fois par semaine la liaison Toronto - Vancouver, s'est taillé une réputation internationale au fil des ans — notamment, en 1999, le *International Railway Traveler* l'a classé parmi les meilleures expériences ferroviaires au monde. En 2003, ce fut au tour de Saga Holidaymakers, une agence de voyages européenne de renom, d'honorer le *Canadien* en lui décernant le prix le plus prestigieux pour la qualité des services offerts dans ses voitures-restaurants.

Dans le **corridor Québec - Windsor**, les trains de VIA fournissent aux voyageurs des services rapides, pratiques, confortables et abordables de centre-ville à centre-ville entre les grands centres d'affaires du Canada. La classe *VIA 1*[MC] offre un service de première classe ainsi qu'un cadre spacieux et agréable permettant aux gens d'affaires de travailler ou de se détendre pendant le trajet.

Dans **les provinces Atlantiques**, l'*Océan*[MC] relie Montréal et Halifax six fois par semaine, dans chaque direction, et offre aux voyageurs en classe *Alizés*[MC] des services de première classe. En outre, le *Chaleur*[MC] assure trois fois par semaine la liaison Montréal - Gaspé, et ce, aller-retour.

Dans **les régions rurales et éloignées**, VIA exploite des liaisons jugées essentielles par le Gouvernement pour répondre aux besoins régionaux.

# L'année en chiffres

Les indicateurs financiers et statistiques d'exploitation clés ci-dessous résument le rendement de la Société pour l'année 2003 avec les données comparatives pour les années 1999 à 2002.

| | 2003 | 2002 | 2001 | 2000 | 1999 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Indicateurs financiers clés** | | | | | |
| (EN MILLIONS DE DOLLARS) | | | | | |
| Produits | **250,3** | 270,8 | 253,8 | 240,7 | 220,6 |
| Charges en trésorerie (1) | **431,4** | 424,2 | 416,9 | 410,6 | 390,6 |
| Dépenses en immobilisations | **77,4** | 98,4 | 146,7 | 45,9 | 10,9 |
| Financement de l'État | | | | | |
| Exploitation | **181,1** | 153,7 | 163,3 | 170,3 | 170,0 |
| Immobilisations | **82,4** | 103,4 | 151,7 | 45,9 | — |
| Total du financement de l'État (2) | **263,5** | 257,1 | 315,0 | 216,2 | 170,0 |
| **Statistiques d'exploitation clés** (3) | | | | | |
| Ratio des produits aux charges en trésorerie (%) (1) | **58,5** | 64,5 | 61,5 | 59,5 | 56,7 |
| Voyageurs (EN MILLIERS) | **3 789** | 3 981 | 3 865 | 3 795 | 3 569 |
| Voyageurs-milles (EN MILLIONS) | **857** | 948 | 921 | 904 | 885 |
| Financement de l'État de l'exploitation par voyageur-mille (EN CENTS) | **21,1** | 16,2 | 17,7 | 18,8 | 19,2 |
| Rendement (CENTS PAR VOYAGEURS-MILLES) | **26,8** | 26,6 | 25,3 | 24,0 | 22,6 |
| Trains-milles parcourus (EN MILLIERS) | **6 780** | 6 770 | 6 665 | 6 621 | 6 448 |
| Voitures-milles parcourus (EN MILLIERS) | **48 682** | 48 262 | 46 102 | 45 121 | 43 168 |
| Coefficient d'occupation moyen (%) | **53** | 57 | 57 | 56 | 56 |
| Nombre moyen de voyageurs-milles par train-mille | **126** | 140 | 138 | 137 | 137 |
| Nombre d'employés actifs à la fin de l'exercice | **3 051** | 3 054 | 3 013 | 2 958 | 2 909 |
| Ponctualité (%) | **73** | 84 | 85 | 83 | 84 |

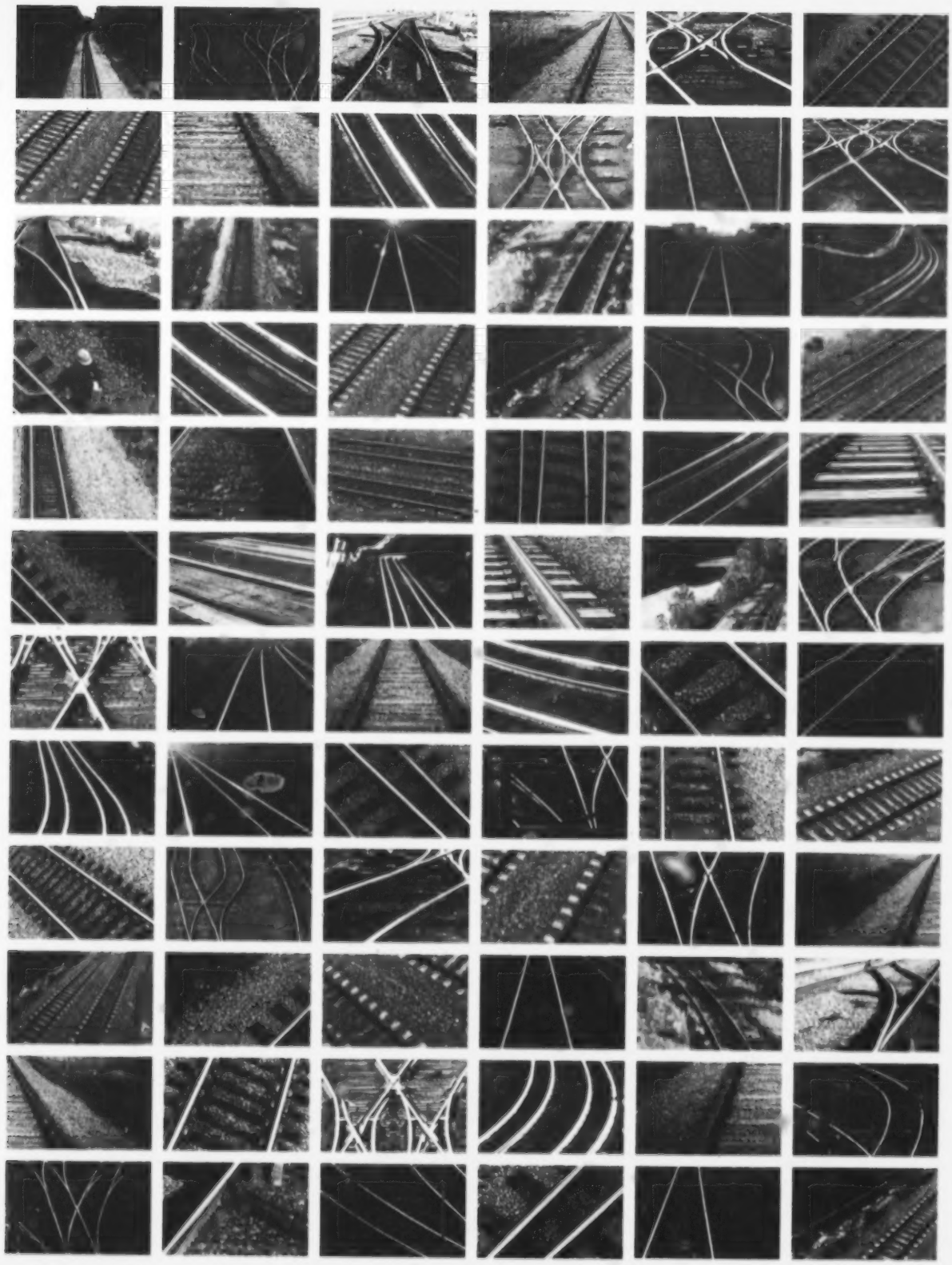
1 Les charges en trésorerie utilisées dans le calcul du ratio des produits aux charges en trésorerie excluent l'amortissement des immobilisations corporelles, les frais de réorganisation, les charges de retraite et les avantages sociaux futurs.

2 Ce total exclut le financement interne du fonds de renouvellement des actifs de 16,5 millions de dollars en 1999 et inclut une contribution de 5 millions de dollars au fonds de renouvellement des actifs en 2001, 2002 et 2003.

3 Les statistiques d'exploitation clés sont non vérifiées.

Près de **4 000 000** de voyageurs

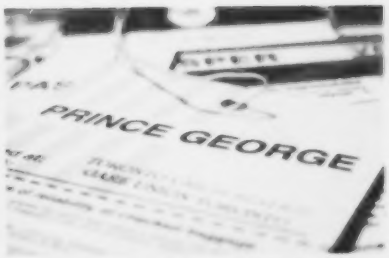
Sur un réseau de **14 000** kilomètres

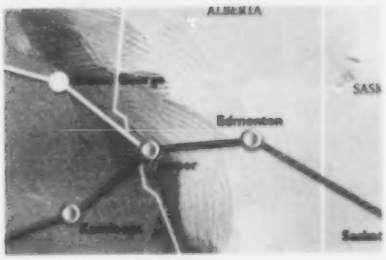


Quelque **3 000** employés

Plus de **480** départs chaque semaine

Au service de **450** collectivités canadiennes



**Une vision :** Être le chef de file des transporteurs canadiens de voyageurs pour l'excellence des services

## Message du Conseil d'administration

Au moment où les Canadiens s'apprêtent à relever de nouveaux défis, il est essentiel que l'ensemble de l'infrastructure de transport soit utilisé de la façon la plus efficace possible.

Dans un pays aussi vaste que le Canada, un bon réseau de transport a toujours été indispensable au bien-être et à la prospérité de la nation. Aujourd'hui, alors que le Canada aborde le 21e siècle sous le signe d'une urbanisation croissante et en tant que l'une des économies les plus modernes et les plus mondialisées, notre réseau de transport fait face à de nouveaux défis. Le rail voyageurs est là pour aider les Canadiens à relever ces défis.

Dans nos corridors les plus achalandés, de plus en plus de Canadiens doivent se déplacer fréquemment. Et plusieurs d'entre eux, pour éviter l'engorgement des routes et des aéroports, se tournent vers le rail voyageurs comme alternative efficace, écologique et particulièrement attrayante pour les voyages de moyenne distance. Malgré une année 2003 des plus difficiles pour l'industrie des voyages et du tourisme, le rail voyageurs, comparativement aux autres modes de transport, a connu une forte demande.

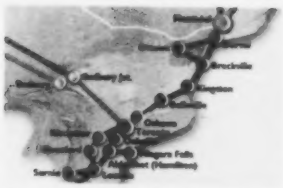
Pratiquement chaque secteur de l'industrie a subi des pertes en 2003, en raison d'une combinaison de facteurs plutôt rare, voire jamais vue auparavant. VIA n'y a pas échappé. Par contre, dans certains marchés clés, où les pressions sur le réseau sont plus fortes, VIA a tout de même pu augmenter sa part de marché de même que ses recettes. Entre autres, les recettes étaient en hausse pour les liaisons Montréal-Ottawa, tandis que dans le corridor Québec – Windsor, VIA a vu sa part de marché des modes de transport publics augmenter de plus de quatre pour cent.[1]

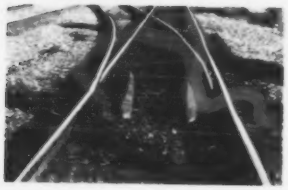
Les études de marché confirment que les Canadiens recherchent un service de rail voyageurs dynamique, offrant à la fois une meilleure accessibilité et plus de choix. Un rapport préparé à l'intention de VIA en 2003 révélait que 92 pour cent des répondants appuient l'expansion et l'amélioration des services ferroviaires voyageurs.[2]

VIA améliore sans cesse la qualité du service. De fait, au cours de la dernière décennie, elle n'a reçu que des éloges en matière de satisfaction de la clientèle, et cela ne l'a pas empêchée de réduire de façon constante le coût d'exploitation du service pour le Gouvernement.

1 – Polaris – Sondage téléphonique de juin 2003 (Toronto, Montréal, Ottawa, Québec) 4e trimestre 2003

2 – Polaris – Sondage téléphonique, janvier 2003





En 2003, lorsque les mauvaises conditions du marché ont engendré la première baisse de revenu d'une année sur l'autre en plus de dix ans — à l'exception de 1995 —, VIA a su en minimiser l'impact en réduisant rigoureusement ses coûts.

Si VIA doit répondre à une demande croissante tout en continuant de réduire ses besoins de financement, l'augmentation des produits d'exploitation et l'investissement dans une croissance à long terme doivent demeurer des priorités. Pour y arriver, il faudra, en plus de maintenir l'excellence des services, augmenter la fréquence des trains, raccourcir la durée des trajets et améliorer la ponctualité. Toutefois, l'ajout de fréquences, des trajets plus rapides et le respect des horaires dépendent directement des sommes investies dans l'infrastructure nécessaire à l'exploitation de trains voyageurs modernes et plus rapides.

À l'heure actuelle, il est pratiquement impossible d'augmenter la vitesse ou la fréquence des services dans le corridor Québec-Windsor. Cette réalité freine littéralement VIA dans sa volonté d'accroître les produits d'exploitation et, par le fait même, de réduire les frais de financement. Or, l'intensification de la circulation de trains de marchandises sur l'infrastructure actuelle, qui est détenue et gérée en grande partie par le Canadien National, a commencé à *réduire* la capacité d'accès pour les trains voyageurs, rendant les horaires de plus en plus difficiles à respecter pour VIA.

La ponctualité du rail voyageurs a commencé à décliner en 2001, et la situation a atteint des proportions alarmantes en 2003. Les retards de trains voyageurs sont en grande partie causés par le nombre croissant de trains de marchandises qui comptent de plus en plus de wagons et dont la vitesse est sans cesse réduite. Comme la ponctualité est essentielle pour fidéliser la clientèle et attirer de nouveaux clients, cette tendance minera sérieusement la performance de VIA si la situation n'est pas réglée rapidement.

| Ponctualité | 2001 | 2002 | 2003 |
|---|---|---|---|
| Corridor Québec — Windsor | 86% | 85% | 73% |
| Montréal - Halifax | 86% | 81% | 69% |
| Toronto - Vancouver | 71% | 72% | 61% |
| Réseau complet | 85% | 84% | 73% |

Au moment où les Canadiens s'apprêtent à relever de nouveaux défis pour maintenir un réseau de transport efficace et fiable à un coût raisonnable, il est essentiel que l'ensemble de l'infrastructure de transport actuelle soit utilisé de la façon la plus efficace possible. Dans les secteurs où le rail voyageurs peut contribuer à relever ces défis, le fait d'investir dans l'infrastructure pour offrir des services plus rapides, plus fréquents et plus pratiques devrait être considéré comme un geste sensé et responsable.

VIA demeure consciente de sa propre responsabilité en matière de gestion du service ferroviaire voyageurs du Canada, au nom du Gouvernement et des contribuables canadiens. Les Canadiens s'attendent à ce que la Société assume non seulement la pleine responsabilité pour les résultats déjà atteints, mais aussi qu'elle agisse comme chef de file dans l'élaboration d'un service qui saura répondre aux besoins de demain. Après avoir passé en revue les pratiques en matière de gouvernance de l'entreprise en 2002, le Conseil a entrepris bon nombre d'initiatives pour s'assurer de fournir des conseils judicieux et d'orienter la Société dans une direction stratégique. Le présent rapport contient d'ailleurs des descriptions plus exhaustives de ces initiatives. Il présente également une analyse plus approfondie des activités de VIA que les rapports annuels précédents.

Il est à espérer que les Canadiens trouveront dans le présent rapport un tableau précis des défis auxquels VIA a fait face durant la dernière année, et qu'ils y verront des occasions d'améliorer davantage le service ferroviaire voyageurs pour répondre aux besoins des voyageurs au cours des années à venir.

## Message de la direction

Malgré l'état désastreux du marché en 2003, nous sommes toujours en position de respecter notre Plan stratégique à long terme, et nous sommes en voie d'atteindre tous nos objectifs stratégiques clés.

S'il est vrai que l'adversité forme le caractère, VIA a fait beaucoup de progrès sur ce plan en 2003. Les catastrophes — feux de forêts, ouragans, virus et pannes de courant — se sont succédées, nuisant à l'exploitation ferroviaire et aux projets de voyages de nos clients. Cette série de malheurs, qui s'ajoutait aux inquiétudes liées au terrorisme et à la guerre en Irak, a même menacé de plonger toute l'industrie du voyage et du tourisme dans la stagnation.

À la fin de l'année, les répercussions de ces nombreux problèmes sur le bénéfice net de VIA étaient décourageantes, surtout si l'on comparait les résultats de l'année 2003 à ceux des années précédentes. Il était impossible d'augmenter les produits et l'achalandage comme VIA l'a fait constamment au cours de la dernière décennie.

Toutefois, si nous nous concentrons sur ce que VIA a accompli en 2003, nous pouvons être fiers. Nous sommes toujours en position de respecter notre Plan stratégique à long terme, et nous sommes en voie d'atteindre tous nos objectifs stratégiques clés.

Face à de nombreux événements et circonstances qui échappaient à notre contrôle, nous avons choisi de nous concentrer sur des éléments que nous pouvions contrôler, et nos employés ont joué leur rôle à merveille. Le personnel de VIA a multiplié les efforts pour assurer la sécurité des voyageurs et pour les aider à se rendre à destination alors même que les désastres nuisaient au fonctionnement normal du réseau. Nous nous sommes serré la ceinture et avons réduit les dépenses, ce qui a atténué les répercussions des manques à gagner sur les activités de la Société. Nous avons également modifié notre approche de marketing pour regagner des clients perdus et inciter de nouveaux voyageurs à utiliser le train. Ces démarches nous ont permis d'augmenter de façon importante le nombre de voyageurs au cours du dernier trimestre.

En fait, pendant le dernier trimestre de l'année 2003, la situation allait de mieux en mieux; depuis 1990, jamais les trains de VIA n'avaient transporté autant de voyageurs dans le corridor Québec - Windsor qu'au cours de ce quatrième trimestre.

Malgré les difficultés, les employés de VIA n'ont ménagé aucun effort pour satisfaire la clientèle et pour assurer le succès du rail voyageurs, prouvant qu'ils sont les meilleurs dans ce domaine. Malgré des interruptions de service fréquentes et souvent importantes causées par des feux de forêts, des pannes de courant et l'intensification constante de la circulation des trains de marchandises, le niveau de satisfaction de la clientèle est demeuré élevé grâce aux efforts déployés par nos employés. Le rendement — qui est un critère de mesure des produits par voyageur-mille — a augmenté légèrement, et bien que l'industrie en général ait connu une année difficile, le rail voyageurs a mieux fait que beaucoup d'autres entreprises œuvrant dans le domaine des voyages et du tourisme.

Tout au long de l'année, VIA est restée fidèle à sa stratégie à long terme en matière de croissance et à son objectif d'être, au niveau de l'excellence des services, le chef de file canadien du transport voyageurs. Les projets liés au programme d'investissement Renaissance, dont l'utilisation de nouveau matériel roulant et la modernisation des gares, ont progressé comme prévu. Nous avons continué d'améliorer nos produits et services partout au pays, de l'île de Vancouver à Halifax. Nous avons également renforcé nos partenariats intermodaux pour réunir les avantages de différents moyens de transport de façon à respecter les exigences de nos clients; par exemple, nous avons conclu avec WestJet une nouvelle entente qui nous permet d'offrir le transport ferroviaire d'un bout à l'autre du Canada en même temps qu'un tarif abordable pour le retour en avion, ainsi que des forfaits d'hébergement.

Par ailleurs, l'innovation est demeurée l'une des valeurs fondamentales de la Société.

En 2003, nous nous sommes ouvert de nouveaux horizons en utilisant la technologie de façon novatrice en vue de simplifier l'accès pour les clients. En plus d'améliorer nos systèmes de réservation en ligne déjà efficaces, nous avons effectué des tests en vue d'offrir une connexion Internet sans fil à bord des trains, installé des bornes de billetterie libre-service dans les gares achalandées et amélioré les systèmes de ventes par téléphone. Ces innovations ont valu à VIA les éloges du gouvernement ontarien et de la Chambre de commerce du Canada pour son excellence dans le domaine de la technologie commerciale.

Mieux encore, nous avons continué d'alimenter notre esprit d'innovation et d'entrepreneuriat, tout en renforçant notre équipe de professionnels pour qui le succès du rail voyageurs au Canada constitue une réelle passion. À la suite de consultations approfondies auprès de nos employés à tous les niveaux, nous avons amélioré nos méthodes de communication, de formation et de perfectionnement et avons invité les employés à participer plus activement à l'atteinte des objectifs stratégiques de VIA. Grâce à une structure transparente en matière de gestion et de responsabilité, ainsi qu'à la reconnaissance de l'excellence au niveau du rendement, les employés de VIA sont à la base de l'une des sociétés les plus dévouées et les plus riches en compétences au pays.

VIA est prête et apte à continuer d'offrir et d'améliorer le service rentable et de haute qualité auquel les Canadiens s'attendent de la part de leur service de rail voyageurs national.

L'année 2004 nous apportera de nombreux défis dans le domaine du rail voyageurs. L'ensemble de l'industrie du voyage doit s'attendre à se remettre lentement de l'état désastreux du marché au cours de la dernière année. Il faut toutefois retenir que VIA a terminé cette année plus déterminée que jamais à offrir aux Canadiens le meilleur service possible.

En utilisant les bons outils, nous ferons en sorte que le rail voyageurs devienne le moyen de transport efficace, bien coordonné et multimodal dont le Canada aura besoin pour l'avenir.

# La revue de l'année

**Le marché des voyages en 2003**

Pour décrire la combinaison d'événements inhabituels et imprévisibles qui ont frappé les marchés canadiens des voyages et du tourisme en 2003, les analystes de l'industrie l'ont qualifiée de véritable tempête. Le marché connaissait déjà des difficultés en 2002 en raison des préoccupations grandissantes en matière de sécurité à la suite des attaques terroristes qui ont touché les États-Unis à l'automne précédent. En 2003, la conjugaison de nouvelles inquiétudes liées à la sécurité, d'épidémies de maladies contagieuses et de catastrophes naturelles a engendré une baisse sans précédent des dépenses dans le domaine des voyages et des produits connexes.

En fait, VIA a réussi, mieux que la plupart des transporteurs, à résister à cet important mouvement à la baisse amorcé en 2001. Par exemple, en termes de voyageurs-milles, l'achalandage dans le corridor Québec – Windsor a connu une hausse globale de 4 pour cent en 2002, et une croissance encore plus importante du côté des voyageurs d'affaires. Quelques-uns de nos produits touristiques ont établi de nouveaux records cette année-là : l'achalandage pour les excursions à bord du train *Bras d'Or* de VIA vers l'île du Cap-Breton a fait un bond de 20 pour cent, et le recouvrement des coûts a atteint 122 pour cent — une remarquable augmentation annuelle de 39 pour cent.

VIA avait de bonnes raisons de s'attendre à ce que la tendance favorable se poursuive en 2003. Au cours des deux premiers mois de l'année, les produits totaux continuaient de grimper.

**Guerre et nouvelles inquiétudes en matière de sécurité**

En février, cependant, l'annonce d'une guerre imminente entre les États-Unis et l'Irak a ravivé les inquiétudes en matière de sécurité et l'incertitude dans l'industrie des voyages. Cette situation, jumelée au ralentissement économique mondial et aux alertes terroristes répétées aux États-Unis dans les mois qui suivirent, ont freiné de façon générale les déplacements en provenance des marchés étrangers. Les voyages au Canada en provenance des États-Unis ont été particulièrement touchés par ces facteurs et par l'affaiblissement du dollar américain.

**Préoccupations en matière de santé**

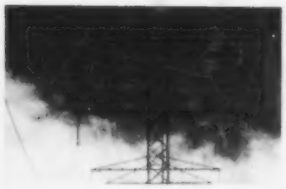
Puis, en mars, les premiers cas du syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) ont été confirmés à Toronto. Les préoccupations par rapport aux risques de voyager attribuables aux maladies contagieuses s'étaient déjà embrasées après une courte épidémie du virus de Norwalk à Vancouver. L'épidémie du SRAS a porté ces préoccupations à leur comble lorsqu'en avril, l'Organisation mondiale de la santé a émis un avertissement à l'intention des voyageurs se rendant dans la région de Toronto. Cet avertissement a eu des répercussions immédiates. En effet, à la suite de cette annonce, les dépenses des visiteurs à Toronto ont chuté de plus de 70 pour cent comparativement à la même période en 2002.

Peu après le début du SRAS, les inquiétudes à l'égard des risques pour la santé ont été avivées encore davantage lorsqu'un cas isolé de la maladie de Creutzfeldt-Jacob, ou « maladie de la vache folle », a été confirmé. Tandis que les préoccupations en matière de santé montaient, un ralentissement massif des activités s'abattait sur l'ensemble du marché canadien des voyages. À l'échelle du pays, les voyages d'affaires ont littéralement chuté, les organisateurs de voyages ont annulé leurs réservations, tandis que les voyageurs, tant étrangers que canadiens, se sont montrés réticents à voyager au Canada.

**Feux de forêts dans l'Ouest canadien**

En août et en septembre, VIA était sur le pied d'alerte pour aider à évacuer les résidants menacés par des feux de forêts majeurs en Alberta et en Colombie-Britannique. Bien que l'on n'ait pas recouru à l'aide de VIA, les feux intenses ont interrompu de façon significative les activités de la Société. Même si aucune liaison n'a été annulée, VIA a dû raccourcir le trajet de ses trains et les retarder en raison des feux faisant rage près des voies ferrées.

Les feux de forêts ont eu un effet dévastateur sur la région, qui est l'une des destinations les plus courues au monde par les Américains et les Asiatiques pour les voyages écotouristiques et d'aventure. Comme les grands centres de randonnée pédestre, de camping et d'autres activités touristiques de la région étaient fermés, un calme plat s'est abattu sur la presque totalité de l'industrie du tourisme. Une fois les feux de forêts maîtrisés, le marché des voyages a encaissé un autre coup dur, lorsque des inondations excessives causées par des pluies diluviennes ont affligé la Colombie-Britannique.



**Panne de courant en Ontario**
En août, une surtension dans le réseau électrique de l'Ohio a causé une longue panne de courant. Cette panne a privé d'électricité la quasi-totalité du sud de l'Ontario et a paralysé une grande partie du réseau de transport, plus particulièrement l'industrie du transport aérien.

Malgré la panne de courant, VIA a poursuivi l'exploitation de ses trains, mais des liaisons ont été gravement touchées quand certaines gares comptant parmi les plus achalandées au Canada ont été plongées dans le noir. Les voyageurs ont subi, dans certains cas, jusqu'à sept heures de retard sur l'horaire. Ce nouvel incident a fait monter la frustration de la clientèle, et le marché des voyages, déjà atterré, fut encore éprouvé.

**Ouragan dans les Maritimes**
En octobre, l'ouragan Juan s'est avéré la tempête la plus dommageable jamais connue dans l'histoire moderne des Maritimes, selon le Centre canadien de prévisions d'ouragans. La tempête a englouti une bonne partie du centre des services et des installations de VIA à Halifax, a arraché le toit de l'ancien centre de maintenance de VIA adjacent à la gare et a privé certaines régions d'électricité pendant près de deux semaines.

Pour les clients de VIA, l'ouragan signifiait encore une fois l'interruption des services et encore plus de frustration; bref, d'autres répercussions sur le marché dans la région.

**Répercussions sur VIA**
D'après des recherches menées par le cabinet d'experts-conseils KPMG, l'impact cumulatif des catastrophes naturelles, ajouté aux préoccupations en matière de santé et de sécurité, a contribué à créer l'un des pires déclins que le marché canadien des voyages n'ait jamais connu. Le nombre de voyages intérieurs effectués par des Canadiens a diminué d'environ huit pour cent comparativement à 2002. Le nombre de voyages de citoyens américains au Canada a baissé de presque 14 pour cent, alors que celui des voyages en provenance d'autres pays a chuté de 16 pour cent.

Les répercussions néfastes sur le rail voyageurs ont été importantes. Toutefois, VIA a mieux réussi à limiter ces répercussions que bon nombre d'autres sociétés de l'industrie, en enregistrant une baisse de l'achalandage de seulement 4,8 pour cent pour l'année complète. À la fin de l'année, VIA avait recouvré son volume de voyageurs dans le corridor Québec – Windsor, pour conclure l'année avec le volume le plus élevé depuis 1990 pour un quatrième trimestre. Dans la partie est du Corridor, VIA a réussi à élargir sa part du marché des voyages effectués par mode public de transport — ce qui est de bon augure pour une reprise en 2004.

Les résultats financiers et le plan de recouvrement de VIA sont examinés plus en profondeur dans la section intitulée *Commentaire et analyse de la direction* du présent rapport.

**Intervention des gens de VIA**
En 2003, comme les catastrophes se sont enchaînées les unes après les autres, la sécurité et le confort des voyageurs constituaient les priorités de chaque employé de VIA.

- En réponse à la crise du SRAS, les membres du personnel de bord et des gares ont travaillé avec acharnement pour rassurer les clients préoccupés et ils ont mis en œuvre des procédures de rechange pour l'embarquement et le débarquement des voyageurs inquiets de passer par Toronto. VIA a également élaboré un nouveau protocole médical — vivement louangé par Santé Canada — pour intervenir auprès des voyageurs possiblement porteurs d'une maladie contagieuse.
- Confrontés à d'intenses feux de forêts sévissant près des voies ferrées dans l'Ouest, les équipes de bord ont travaillé sans relâche pour empêcher l'annulation des trains et pour répondre à tous les besoins des voyageurs.
- Pendant la panne de courant en Ontario, les employés ont enfourché leur vélo ou ont fait du covoiturage pour se rendre au travail; ils ont aussi travaillé durant de longues heures pour assurer la sécurité des voyageurs dans les gares privées d'électricité.

Les efforts déployés par les employés pour aider les voyageurs ne sont pas passés inaperçus. Dans l'un des cas, durant la panne de courant, un voyage d'une durée habituelle de 4 heures et demie s'est transformé en un trajet interminable de 11 heures et demie. Malgré le retard de sept heures, les voyageurs ont réservé une ovation debout aux mécaniciens de locomotive pour les avoir ramenés sains et saufs.

6-5
VOLTAGE DE
VIA Rail Canada
CAUTION
TRAIN

## Les objectifs stratégiques

En raison des conditions imprévisibles du marché, il a été impossible d'atteindre le taux de croissance espéré en 2003 en ce qui a trait aux produits et à l'achalandage. Toutefois, le Plan stratégique à long terme de VIA pour le rail voyageurs de demain demeure bien engagé; tout au long de l'année, les initiatives mises de l'avant pour appuyer les objectifs clés de la Société ont connu un succès incontestable.

Approuvé par le Conseil d'administration en 2002 et lancé au début de 2003, le Plan stratégique actuel définit les objectifs prioritaires que VIA doit atteindre si elle veut remplir sa nouvelle mission et réaliser sa vision d'avenir.

### La mission de VIA

Travailler ensemble pour que les Canadiens obtiennent en tout temps des services voyageurs sécuritaires, efficaces et respectueux de l'environnement.

### La vision de VIA

Être le chef de file des transporteurs canadiens de voyageurs pour l'excellence de ses services.

Voici les grands objectifs de VIA présentés dans le Plan stratégique à long terme.

### La croissance

Être le premier choix des voyageurs dans tous les marchés desservis.

### Le service

Offrir constamment à nos clients d'excellentes expériences de voyage.

### La sécurité

S'assurer que nos collègues, nos clients et toute personne en contact avec VIA se retrouvent dans un environnement sécuritaire.

### L'environnement

Répondre aux besoins de nos clients dans le souci du développement durable et le respect de l'environnement.

### Les gens

Travailler ensemble afin de créer un climat de travail qui favorise un engagement total à l'égard de la réussite de VIA.

### L'entrepreneuriat

Viser l'autosuffisance en réduisant la part du financement public dans nos activités d'exploitation et financer les nouvelles immobilisations avec les économies réalisées.

En 2003, VIA a fait d'énormes progrès à l'égard de chacun de ces objectifs à long terme.

# La croissance

L'augmentation annuelle de cinq à dix pour cent des produits d'exploitation entre 1997 et 2002 a permis à VIA d'améliorer considérablement et d'étendre le rail voyageurs au Canada, tout en diminuant les dépenses du Gouvernement pour l'exploitation des services.

La croissance des produits, de l'achalandage et des services demeure un élément principal du Plan stratégique de VIA. Malgré l'impossibilité d'augmenter ses produits en 2003, VIA s'est rapprochée de son objectif de devenir le premier choix des voyageurs.[1]

**Accroissement de la part du marché**
Le corridor Québec – Windsor constitue le marché le plus occupé au Canada et représente plus de 70 pour cent des affaires de VIA. En 2003, le rail voyageurs est devenu le moyen de transport par excellence pour une plus grande partie des voyageurs dans ce segment du marché.[1]

VIA a accru sa part de marché du transport public dans le Corridor à chaque trimestre, enregistrant en 2003 une croissance de plus de 4 pour cent par rapport à l'année précédente. Et comme le volume total de voyageurs dans le Corridor a dépassé les niveaux habituels et établi de nouveaux records au cours du dernier trimestre de 2003, VIA est bien placée pour maintenir et accroître ces gains en 2004.

**Trajets plus courts dans les marchés clés**
En 2003, VIA a réussi à réduire de façon remarquable la durée de trajet optimale de la liaison Montréal – Ottawa. Cette réduction de 20 minutes a contribué à faire du train un choix plus attrayant pour les voyageurs sur ce parcours et permis à VIA d'augmenter ses produits d'exploitation pour cette liaison, en dépit d'un marché défavorable.

La durée réduite des trajets et l'augmentation des produits qui en a découlé sont directement attribuables aux sommes investies en 2002 pour améliorer l'infrastructure de la liaison Montréal – Ottawa. Ces investissements ont notamment permis aux trains voyageurs de circuler plus rapidement, de façon sécuritaire. En apportant d'autres améliorations similaires aux infrastructures, il serait possible de réduire de façon semblable les durées de trajet dans d'autres marchés clés du Corridor et d'atteindre une croissance équivalente. Le plan actuel d'investissement de VIA, en attente d'approbation au moment de publier le présent rapport, porte sur le besoin d'améliorer l'infrastructure pour ces liaisons.

1 — En 2003, la part du marché de VIA dans le corridor Québec – Windsor pour le secteur des voyages par transport public a connu une croissance de plus de 4 pour cent par rapport à l'année précédente. (Pollara, 4e trimestre 2003)

**Nouveaux services et fréquences accrues**

L'ajout de nouvelles fréquences dans les marchés à fort potentiel a joué un rôle clé dans la croissance du rail voyageurs au cours de la dernière décennie en offrant une gamme de départs et d'arrivées plus pratiques aux voyageurs. Le nombre de fréquences a augmenté de 20 pour cent depuis 1990. Dans le Corridor - Est à lui seul, VIA a augmenté les fréquences de 37 pour cent. Une telle croissance a donné lieu à une augmentation des produits et de l'achalandage, tout en réduisant de 56 pour cent, pour la même période, la dépendance de la Société au financement de l'exploitation par le Gouvernement.

En août 2003, VIA a ajouté un quatrième départ hebdomadaire pour la liaison Jasper - Prince Rupert, lequel sera maintenu au plus fort de la saison touristique. Les projets de trains express supplémentaires pour desservir le triangle Toronto - Ottawa - Montréal ont été retardés, mais seront mis de l'avant si la capacité d'exploitation de l'infrastructure du rail partagé avec les trains de marchandises peut être optimisée pour soutenir une circulation plus intense.

L'intérêt pour l'expansion et l'ajout de nouveaux services de rail voyageurs demeure élevé dans tous les coins du pays. En 2003, des collectivités, des municipalités et des gouvernements provinciaux ont demandé à VIA d'envisager la possibilité d'offrir des services supplémentaires dans l'Ouest du Canada, en Ontario, au Nouveau-Brunswick et en Nouvelle-Écosse. VIA étudie actuellement la faisabilité de tels ajouts de services afin de déterminer s'ils pourraient être fournis sans augmenter l'apport financier du Gouvernement, et dans quelles conditions. Toutes les décisions à la lumière de ces évaluations seront évidemment prises par le gouvernement du Canada.

**Élargissement des partenariats intermodaux**

VIA a été un chef de file en matière de promotion de services intermodaux, lesquels accentuent l'intégration du rail voyageurs aux autres modes de transport en offrant des options plus pratiques aux voyageurs. En 2003, VIA a poursuivi l'expansion des terminaux intermodaux en intégrant les services d'autocars aux gares de Halifax et de Miramichi, et a étudié les possibilités de mieux intégrer les différents modes de transport dans d'autres gares au Canada.

En décembre, VIA a conclu une entente avec WestJet dans l'Ouest du Canada afin d'offrir aux voyageurs des forfaits multimodaux pour des destinations desservies par les deux transporteurs, permettant ainsi aux clients de profiter de services de voyages train-avion harmonisés.

VIA a également étendu des ententes intermodales avec deux exploitants d'autocars, soit avec Greyhound dans l'Ouest du Canada et avec SMT dans l'Est, en s'appuyant sur des partenariats établis en 2002.

# Le service

La qualité des services de VIA est légendaire, reconnue mondialement et sans cesse louangée par les voyageurs utilisant le train. Sa capacité d'offrir des services de première qualité a toujours constitué la pierre angulaire de l'avantage concurrentiel de VIA sur le marché et demeure un facteur clé de l'acquisition et de la fidélisation de nouveaux clients.

VIA a conservé un niveau élevé de satisfaction de la clientèle en 2003, avec 95 pour cent des voyageurs ayant déclaré que le service avait été conforme ou supérieur à leurs attentes.

**Nouveau niveau de service**

VIA a lancé la nouvelle classe *Confort*, un service économique repensé et amélioré qui offre aux voyageurs qui ne désirent pas profiter des voitures-lits la possibilité de traverser le Canada confortablement et à prix abordable. À bord des trains transcontinentaux, les clients de la classe *Confort* ont accès à la voiture panoramique Skyline, avec son café-restaurant et ses vues imprenables du paysage. En plus des oreillers et des couvertures gracieusement offerts, les clients peuvent se procurer des goûters et des repas à prix raisonnables. Les voyageurs de la classe *Confort* peuvent également profiter de la voiture-restaurant, à l'exception de la voiture-restaurant *Bleu d'Argent* en période de pointe.

**Nouvelles voitures voyageurs améliorées**

VIA a poursuivi la mise en service des nouvelles voitures voyageurs Renaissance. Ayant fait son apparition sur la liaison nocturne de l'*Entreprise* entre Montréal et Toronto en 2002, le nouveau matériel roulant fait maintenant partie de tous les trains sur le parcours Montréal – Québec, ainsi que de certains trains assurant la liaison Montréal – Ottawa et Montréal – Halifax. La période d'essai initiale a permis de déceler certaines difficultés techniques qui font l'objet d'un programme de modification en plusieurs étapes.

Les autorails automoteurs, utilisés pour les services voyageurs sur l'île de Vancouver et sur le trajet Sudbury – White River, ont été complètement rénovés et sont de nouveau en service. Le matériel remis à neuf offre confort et fiabilité aux voyageurs. De plus, dans l'Ouest du Canada, VIA a ajouté les nouvelles voitures Panorama au *Skeena*MC. Ces voitures offrent aux voyageurs une expérience visuelle inoubliable lors de leur passage dans les montagnes et le long de la rivière Skeena, en plus d'un service amélioré.

**Modernisation des gares**

Au cours des quatre dernières années, VIA a investi dans la modernisation et l'amélioration de la qualité et de l'apparence de ses gares, en plus de rehausser le confort des voyageurs. VIA a effectué des rénovations et des améliorations d'envergure dans 25 gares voyageurs importantes, en plus de procéder à d'autres travaux à l'échelle du réseau. On a notamment mis l'accent sur des réparations d'ordre général, des travaux de peinture, d'amélioration des systèmes de chauffage et de climatisation, ainsi que sur les réparations aux stationnements et aux quais.

Par exemple, VIA a achevé d'importantes rénovations à la gare Centrale du Pacifique à Vancouver, dont l'agrandissement du salon *Bleu d'Argent*, l'amélioration de l'accès au salon des départs, l'installation de nouveaux comptoirs de billetterie ainsi que le réaménagement et l'installation d'un nouveau carrousel à bagages. En harmonie avec le programme de développement de gare Renaissance, les travaux ont préservé la beauté de la gare patrimoniale, tout en conférant aux installations une image moderne et une fonctionnalité accrue.

VIA a aussi terminé les travaux de rénovation de la gare patrimoniale de Halifax. Une somme de 2,9 millions de dollars a été consacrée à l'exécution de réparations majeures et à l'amélioration de l'espace destiné à la location afin de générer de nouveaux revenus. La gare est maintenant une installation intermodale fonctionnelle qui dessert à la fois la clientèle du rail voyageurs et celle des services d'autobus régionaux, intégrant notamment les activités de transport de la société Acadian Bus Lines. De plus, de nouveaux locataires occupent maintenant la grande majorité des locaux qui étaient vides.

VIA a également terminé ses projets d'économie d'énergie à diverses gares et a installé des prises d'alimentation à quai. Ces prises permettent de brancher les trains, lorsqu'ils sont en gare ou stationnés au centre de maintenance, et de faire fonctionner les systèmes de refroidissement, de réfrigération et de chauffage sans l'intervention du moteur, ce qui réduit la consommation de carburant et l'émission de gaz à effet de serre.

**Services de commerce électronique rehaussés**

VIA a été la première à offrir la technologie novatrice permettant aux voyageurs d'accéder de façon rapide et pratique aux services de billetterie et de réservations. VIA était la première société de rail voyageurs au monde à accéder au système informatisé de réservation des sociétés aériennes, en 1995, et la première à offrir un service de réservation en ligne en 1997.

La Chambre de commerce du Canada a décerné au site Web de VIA la mention « meilleur site d'achat grand public, catégorie grandes entreprises canadiennes » en 2003. Les services de réservation et de recherche en ligne de VIA sont actuellement utilisés par environ 500 000 visiteurs chaque mois. Au cours de l'année, le nombre de nouveaux utilisateurs du site Web a augmenté de 60 pour cent et environ 16 pour cent (34,8 millions de dollars) de tous les billets vendus en 2003 ont été réservés par Internet.

Le service de réservation en ligne conçu pour le gouvernement de l'Ontario a valu à VIA le prix Or de la Foire de la qualité dans le secteur public en 2003. Destiné aux fonctionnaires voyageurs, ce système contribue à faire de VIA leur premier choix pour le transport intervilles. Il devait également permettre au gouvernement ontarien d'économiser, pour l'année 2003 à elle seule, quelque 300 000 dollars en frais de transactions pour les voyages.

En 2003, VIA est devenue la première et la seule société ferroviaire voyageurs au Canada à offrir la possibilité de réserver et d'acheter les billets par l'intermédiaire de bornes de billetterie libre-service. Trente-trois billetteries libre-service ont été installées dans les gares importantes du corridor Québec - Windsor. En plus d'éviter les files d'attente aux voyageurs en périodes de pointe, ces bornes réduisent les coûts liés à la vente de billets, en plus de permettre au personnel de billetterie de se concentrer sur la promotion et la vente des produits à une clientèle recherchant un service personnalisé.

Travaillant en partenariat avec Bell Canada, Intel et PointShot Wireless, VIA a été le premier transporteur de voyageurs au Canada à tester de façon approfondie l'accès à Internet sans fil dans certaines voitures *VIA 1* entre Montréal et Toronto. L'accès à Internet sans fil peut donner à VIA un avantage concurrentiel en permettant aux voyageurs d'affaires d'augmenter leur productivité. Bon nombre de voyageurs ont même demandé de voyager uniquement dans les voitures « branchées » pendant la période d'essai. La possibilité d'offrir des services d'accès sans fil en permanence sera évaluée en 2004.

En dernier lieu, VIA a ajouté des activités d'approvisionnement à son site Web afin de permettre aux fournisseurs de partout dans le monde de s'enregistrer et d'obtenir une liste de toutes les occasions de faire des affaires avec VIA. En plus d'élargir son choix de fournisseurs, ce site a permis à VIA de trouver des acheteurs pour certains de ses biens excédentaires.

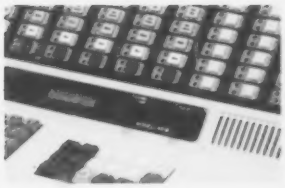
**Amélioration du Programme VIA Préférence**

Le programme de récompense des clients de VIA, *VIA Préférence*, a connu un grand succès depuis son lancement en 1996 et VIA a continuellement amélioré ce programme afin de mieux reconnaître et servir ses meilleurs clients. En 2003, le programme a été repensé afin de le rendre plus efficace et axé sur les besoins individuels de ses membres.

VIA a notamment changé la façon de traiter les communications des membres du Programme *VIA Préférence* afin de donner un service plus personnalisé et centré sur le client. Dans le passé, bon nombre de lettres, télécopies et courriels des membres *VIA Préférence* étaient traités par une firme de marketing externe au nom de VIA. Désormais, cette distance entre la clientèle et le personnel de VIA a été éliminée. Toutes les communications des membres sont traitées directement par les spécialistes du service à la clientèle de VIA. Cela permet non seulement d'établir des relations plus durables et plus personnalisées avec les voyageurs les plus actifs, mais également de mieux connaître et comprendre les besoins et les priorités de chaque client en proposant des services qui répondent à ces besoins. De plus, les agents de ventes par téléphone et de relations avec la clientèle ont maintenant accès à la base de données *VIA Préférence* qui inclut les profils des clients. Les agents peuvent consulter ces renseignements tout en servant les clients afin d'assurer un service sur mesure encore plus personnalisé pour les membres *VIA Préférence*.

En réponse aux commentaires des membres, VIA a également instauré de nouvelles options de récompenses, incluant des voyages aller-simple, des billets pour les enfants et le surclassement en classe *VIA 1*, en plus d'avoir amélioré le site Web *VIA Préférence*. Ces changements offrent une meilleure flexibilité, encore plus de valeur et une reconnaissance accrue des clients les plus fidèles de VIA.

# Santé, sécurité et sûreté



Pour VIA, la sécurité de chaque client et de chaque employé constitue la principale priorité. La sécurité fait partie intégrante de toutes les activités de VIA. Les rôles et responsabilités en matière de sécurité sont clairement définis et documentés.

Les comités de Santé et Sécurité de VIA jouent un rôle important. En effet, ils déterminent et recommandent des mesures correctives pour éviter les causes potentielles de blessures, et ils aident à mener les enquêtes liées à la santé et à la sécurité. Deux comités de politique en matière de Santé et Sécurité ont été créés pour fournir un appui aux comités de Santé et Sécurité à l'échelle du réseau. Tous les comités de Santé et Sécurité sont composés de membres de la direction et des deux syndicats principaux de VIA, soit les Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA-Canada) et la Conférence ferroviaire de Teamsters Canada (CFTC).

Les activités du comité de politique et du comité de Santé et Sécurité sont étroitement surveillées par les membres de la direction de première ligne, ainsi que par le chef de l'exploitation et le directeur, Sécurité, Santé et Affaires réglementaires de VIA. Les questions et les activités de santé et sécurité sont également passées en revue, au besoin, lors des réunions du Comité de gestion de VIA, auquel siègent tous les cadres supérieurs.

**Système de gestion de la sécurité**
À l'automne 2002, Transports Canada a effectué une vérification de la mise en œuvre du Système de gestion de la sécurité de VIA, puis a déposé son rapport en 2003. La vérification comprenait une évaluation exhaustive de tous les composants du système, notamment l'établissement d'objectifs annuels en matière de sécurité, les procédures de signalement et de responsabilité, la participation des employés, la gestion des risques et la conformité aux règlements.

Dans son rapport, Transports Canada a reconnu les efforts déployés par la direction de VIA, les employés syndiqués et les représentants, ainsi que leur engagement pour réussir. Transports Canada a aussi identifié des occasions d'améliorer davantage le Système de gestion de la sécurité. Les responsables de la sécurité à l'interne ont pris connaissance de ces suggestions et ont présenté des programmes de mise en œuvre à cet effet.

Au début de 2004, Transports Canada effectuera une vérification à titre de suivi. Celle-ci portera sur des aspects précis des procédures et des procédés opérationnels de VIA.

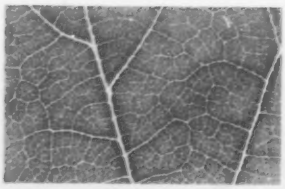
**Plan directeur de la sûreté pour l'ensemble de la Société**
Depuis quelques années, VIA a redoublé d'efforts pour améliorer la sécurité, en collaborant étroitement avec l'industrie ferroviaire afin de mieux détecter les éléments qui menacent la sécurité des voyageurs et des employés et d'intervenir de façon appropriée. Ces efforts se sont poursuivis en 2003 avec l'élaboration d'un Plan directeur de la sûreté qui identifie les mesures à prendre pour protéger l'ensemble de la Société, ses employés et sa clientèle contre les facteurs externes pouvant entraîner des pertes ou causer des préjudices.

De plus, VIA a mis en place des mesures de sécurité additionnelles, dont l'instauration de nouvelles cartes d'identification pour les employés, une surveillance accrue à l'embarquement des voyageurs et le recours plus fréquent à l'assignation des sièges. VIA continue de collaborer avec les organismes fédéraux et les forces policières, ainsi qu'avec le CN, le CP, GO Transit et d'autres services de transport voyageurs et de marchandises, pour partager de l'information, normaliser les pratiques en matière de sécurité et améliorer les communications à l'égard des questions de sécurité.

En 2003, VIA a également établi un nouveau partenariat avec la Gendarmerie royale du Canada pour mettre en œuvre le programme Jetway, qui permet d'assurer la sécurité dans les différents moyens de transport. Conçu spécialement pour les activités du rail voyageurs, le programme prévoit de nouvelles méthodes d'investigation et de signalement des incidents liés à la sécurité, ainsi que des moyens d'identification des risques potentiels.

**Amélioration des systèmes de gestion**
En décembre 2003, les centres de maintenance de VIA à Vancouver et à Winnipeg ont reçu la certification ISO 9001:2000 pour leurs Systèmes de gestion de la qualité. Cette certification couvre les activités d'entretien, de réparation et de maintenance du matériel roulant. Le Centre de maintenance de Montréal avait reçu la même reconnaissance l'année précédente.

# L'environnement



Au Canada, le secteur des transports est le plus grand consommateur d'énergie et le plus important émetteur de gaz à effet de serre. Même si le rail voyageurs constitue l'un des modes de transport public les plus respectueux de l'environnement, VIA s'est engagée à améliorer continuellement ses activités pour protéger l'environnement du Canada et la santé des Canadiens.

La gestion de l'environnement fait partie intégrante du cadre de gestion et de responsabilité de la Société. Le vice-président, Environnement de VIA doit faire rapport au Conseil d'administration, aux cadres supérieurs et aux employés sur l'état d'avancement de toutes les initiatives environnementales.

**Système de gestion de l'environnement**

Le Système de gestion de l'environnement (SGE) de VIA regroupe toutes les politiques, les procédures et les lignes de conduite de VIA touchant l'environnement. En 2003, un nouveau manuel du SGE a été élaboré. Ce manuel comprend la politique en matière d'environnement de VIA et définit le cadre du système, ainsi que ses exigences environnementales. Le manuel présente les responsabilités des employés au titre du SGE et décrit les processus nécessaires pour planifier, mettre en œuvre, surveiller et améliorer le système. En 2004, VIA ajoutera des directives de travail au manuel pour s'assurer que les employés respectent la politique en matière d'environnement et les exigences du SGE.

Un Comité de planification environnementale interfonctionnel et permanent a été constitué pour évaluer régulièrement l'application du SGE et pour agir en tant qu'expert-conseil dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'amélioration continue du SGE. Le Comité a aussi comme mandat de surveiller le rendement, de proposer et de planifier des initiatives, de favoriser la sensibilisation aux questions environnementales et d'assurer les relations avec des organismes externes. Le Comité est composé de membres représentant chaque service de la Société.

De plus, VIA a élaboré un nouveau Programme d'évaluation environnementale pour permettre aux employés de vérifier la conformité des installations et des activités de VIA aux exigences environnementales applicables et aux meilleures pratiques de gestion. Les résultats des évaluations effectuées dans le cadre du Programme sont conservés afin que le service concerné puisse les passer en revue et prendre les mesures nécessaires.

Les centres de maintenance sont toujours certifiés ISO 14001. Un manuel distinct du SGE, préparé spécialement pour les centres de maintenance, présente les différences liées aux procédures qui sont requises pour être conforme à la norme ISO. Ce manuel du SGE comprend des procédures d'exploitation propres aux centres de maintenance, qui respectent l'environnement et qui sont conçues pour réduire au minimum l'impact des activités des centres de maintenance sur l'environnement.

**Efficacité des locomotives**

En 2002, VIA a fait l'acquisition de 21 nouvelles locomotives P-42 de General Electric. Ces locomotives ont été construites selon les normes de la *Environmental Protection Agency* des États-Unis et ont amélioré considérablement l'efficacité des activités de VIA.

VIA continue d'exploiter ses anciennes locomotives F-40 de General Motors. En 2003, on a étudié la possibilité de mettre en place un nouveau système qui permettrait d'arrêter automatiquement les moteurs lorsque les locomotives sont en attente et, en hiver, de les chauffer à l'aide d'une source d'alimentation à quai. Un tel système réduira de façon importante la consommation de carburant en diminuant le temps de ralenti et, par le fait même, les émissions de carburant. Ce système sera mis en œuvre durant la reconstruction de ces locomotives, qui devrait commencer en 2005.

En 2003, lorsque les conditions météorologiques le permettaient, un programme d'arrêt des locomotives était mis en place pour réduire la consommation de carburant, ainsi que les émissions dégagées lors du fonctionnement au ralenti.

**Gestion des déchets**

Le SGE et les procédures en place proposent des solutions sûres et écologiques pour éliminer les rebuts de toutes les installations de VIA. VIA continue de peaufiner ses pratiques de gestion des déchets pour les centres de maintenance, les gares et les bureaux afin de s'assurer qu'elles soient adéquates et uniformes. De plus, en 2003, les *Équipes vertes* locales de VIA ont effectué des essais pilotes de programmes de recyclage et de réutilisation dans les gares principales et à bord des trains.

VIA a pourvu toutes ses voitures voyageurs en service dans le Corridor de toilettes à réservoir de rétention complète. À la fin de 2003, la moitié des voitures utilisées dans l'Ouest du Canada et pour les longs parcours dans l'Est étaient dotées de ces toilettes. Toutes les voitures seront modifiées d'ici 2005.

# Les gens

VIA doit son succès à la qualité de ses employés; ce sont des gens qui ont fait la preuve de leur compétence, qui voient au bien-être des clients et pour qui l'avenir du rail voyageurs au Canada est une passion. Cette passion et ce dévouement ont été évidents tout au long de l'année 2003, les employés ayant dû répondre à des situations difficiles à plusieurs reprises.

Pendant toute l'année, VIA a collaboré avec les employés pour favoriser le maintien d'un environnement où les gens sont écoutés avec respect, encouragés à se responsabiliser et récompensés pour leur rendement exceptionnel.

**Une meilleure communication avec la direction**

En juillet 2002, VIA a mené un sondage d'opinion auprès des employés pour connaître leur perception de l'entreprise et pour identifier des moyens d'améliorer leur milieu de travail. Les résultats de ce sondage dressent un portrait très encourageant de la culture d'entreprise de VIA. La vaste majorité des employés croient que VIA est la meilleure société de transport au Canada. En outre, 96 pour cent croient que leur travail est important pour assurer le succès de la Société.

Par ailleurs, le sondage a fait ressortir de grandes possibilités d'améliorer le travail d'équipe à VIA.

Les employés ont notamment souligné l'importance d'améliorer le nombre et la qualité des discussions directes entre les employés, les cadres et la haute direction. VIA a donc lancé une série d'assemblées régionales partout au pays, à l'été et à l'automne 2003. Au cours de ces réunions, les cadres supérieurs font part des progrès les plus récents par rapport à nos objectifs stratégiques et invitent les employés à poser des questions et à formuler des commentaires ou des suggestions.

De plus, la direction de VIA organise des assemblées générales pour les cadres supérieurs à l'échelle de la Société. L'objectif de ces forums est de permettre aux gestionnaires de mieux comprendre les défis auxquels VIA fait face dans l'industrie et de bien connaître leur rôle au chapitre des communications. Ces assemblées offrent aux directeurs la possibilité de se tenir au fait des dernières nouvelles, des événements et des progrès réalisés par rapport à la stratégie commerciale de VIA. Ils peuvent ensuite transmettre ces connaissances à leurs équipes.

**Formation et perfectionnement**

Les résultats du sondage d'opinion auprès des employés ainsi que les assemblées générales concernant le Plan stratégique de VIA ont servi à améliorer tous les programmes de formation et de perfectionnement de VIA. Par exemple, les employés ont mentionné la nécessité d'offrir une meilleure formation aux chefs des Services à la clientèle.

En mars 2003, un nouveau programme de 13 jours portant sur les aptitudes à la gestion a été créé. Ce programme s'adresse aux nouveaux directeurs des services dans le corridor Québec - Windsor. Nous avons aussi mis sur pied un nouveau cours de perfectionnement de trois jours qui porte sur les aptitudes en matière de communication et de leadership; ce cours s'adresse aux chefs qui sont en contact direct avec la clientèle.

En 2003, nous avons également élaboré plusieurs nouvelles initiatives en matière de formation et de perfectionnement portant sur les aptitudes avancées dans le domaine de la gestion. Par exemple, plusieurs gestionnaires ont reçu une formation en finances conçue spécialement pour VIA, en collaboration avec l'Université McGill, et destinée aux directeurs qui ne participent pas directement à la gestion financière. Deux séances de formation additionnelles sont prévues en 2004. De plus, les jeunes cadres à fort potentiel sont encouragés à s'inscrire à un programme de maîtrise en administration des affaires (MBA).

**Initiative liée à la formation en ligne**

En 2003, VIA a commencé à élaborer et à tester des programmes novateurs d'apprentissage en ligne. Ces programmes permettent à tous les employés à l'échelle du réseau d'accéder aux renseignements et aux programmes de perfectionnement. Le programme d'apprentissage en ligne sera mis en œuvre en 2004 et sera axé principalement sur les modules qui favorisent la sensibilisation à la sécurité, la connaissance des nouveaux produits et services de VIA, les aides à l'apprentissage de base en matière de gestion et les systèmes de bureau utilisés à VIA.

# L'entrepreneuriat

Les initiatives qui maximisent les possibilités de croissance, réduisent les frais et permettent de retirer un rendement positif du capital investi sont essentielles au Plan stratégique de VIA. Depuis 1990, grâce à de telles initiatives, VIA a réduit de façon importante la part de financement de l'État pour son exploitation. Tout en réduisant le financement public de 56 pour cent, VIA a réussi à augmenter de près de 30 pour cent les départs dans le centre du Canada au cours de cette période. Elle a également modernisé son parc voyageurs transcontinental et enregistré une hausse des produits d'exploitation à l'échelle du réseau.

**Investissement et croissance**

Selon VIA, il est réaliste de viser l'autosuffisance pour tous les services voyageurs du corridor Québec – Windsor et pour les services touristiques durant les périodes achalandées. Si VIA y parvient, le Gouvernement n'aura plus à assumer de frais d'exploitation pour ces services.

Un investissement en capital est nécessaire pour atteindre cet objectif d'autosuffisance. VIA doit donc continuer d'augmenter ses produits et l'achalandage et, pour ce faire, elle doit posséder du matériel roulant et une infrastructure qui lui permettront de répondre à la demande pour des trains plus fréquents et plus rapides.

VIA continue d'évaluer les possibilités d'investissement dans le rail voyageurs au Canada, identifiant ce qui serait le plus rentable, le plus avantageux et le plus profitable quant au rendement du capital investi, tout en améliorant l'efficacité de l'ensemble du réseau de transport. VIA fournit des évaluations détaillées des occasions d'investissement au Gouvernement, afin qu'elles soient prises en compte dans l'élaboration de politiques et d'initiatives nationales de transport.

**Établissement des prix en fonction du marché**

VIA maintient une structure de prix souple qui est établie d'après la valeur des produits offerts, qui répond aux fluctuations du marché et qui maximise les revenus. En 2003, VIA a ajouté des fonctions à son système de gestion du rendement pour mieux prévoir la demande de sièges à plein tarif et à rabais et augmenter les recettes par voyageur-mille.

Pour compenser la baisse soutenue du nombre de voyageurs tout au long de l'année, surtout des voyageurs étrangers, VIA a réorienté ses ressources publicitaires et de mise en marché pour stimuler l'achalandage intérieur. Des promotions ciblées, telles que la participation à la campagne « Toronto, le Canada t'adore » et à l'événement « Rabais d'été », ont contribué à contrer cette baisse. En octobre, VIA a lancé sa première promotion Web pour inciter les voyageurs à réserver leurs billets en ligne pour le Corridor, y compris pour les correspondances à destination et en provenance de l'Est du Canada.

**Gestion efficace des actifs**

VIA cherche sans cesse des façons de maximiser l'utilisation des actifs, notamment son parc de voitures voyageurs et ses gares. Par exemple, la rotation du matériel roulant permet d'assurer la meilleure utilisation possible du matériel roulant. En surveillant de près les programmes de gestion du parc à moyen et à long termes, les éléments d'actif qui ne servent pas à court terme sont entreposés, afin de réduire les frais de maintenance.

Le programme de réfection des gares permet d'offrir des installations plus modernes et plus pratiques et il augmente la valeur de l'actif de VIA. En 2003, des modifications ont été apportées aux gares de Vancouver, Toronto et Bathurst, et dans d'autres gares. Les améliorations ont porté sur la billetterie et la manutention des bagages et ont permis à VIA de s'imposer davantage dans ces marchés. De plus, un important projet de rénovation de la gare de Halifax a généré de nouveaux revenus de location et de stationnement.

**Nouveaux partenariats**

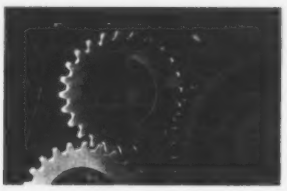
En 2003, VIA a exploré la possibilité d'établir de nouveaux partenariats pour partager les frais et les risques liés à la conception de nouveaux produits et services. Par exemple, VIA a collaboré avec des agences de voyages affiliées à l'IATA pour instaurer des systèmes automatisés de facturation et de paiement, afin d'encourager les agents de voyages à effectuer davantage de réservations en ligne pour les services offerts partout au Canada. En outre, VIA a collaboré avec les agences de voyages au service du gouvernement de l'Ontario afin que les principaux comptes d'entreprises soient accessibles par l'intermédiaire du site Web de VIA.

Dans les régions à l'échelle du pays, bon nombre de nouveaux partenariats sont soit en place, soit en négociation. VIA a entre autres entamé des négociations en 2003 avec la ville de Guelph pour mettre sur pied un nouveau centre de transport inter-régions à la gare de VIA.

**Réduction des frais d'envoi**

L'amélioration de la technologie de ventes par téléphone et des services de réservation par Internet contribue à offrir aux clients et aux agents de voyages un meilleur accès aux services de VIA, tout en réduisant ses frais d'envoi. De plus, les bornes de billetterie libre-service lancées en 2003 dans les gares importantes du Corridor connaissent du succès et s'avèrent rentables pour VIA. Trois mois après leur installation, les bornes avaient gagné la faveur populaire, enregistrant cinq pour cent des ventes de billets dans ces gares.

# Gouvernance de l'entreprise



Le Conseil d'administration de VIA joue un rôle crucial car il assure la surveillance et l'orientation de la direction de VIA et fait en sorte que la stratégie à long terme de l'entreprise corresponde aux véritables intérêts de l'actionnaire. À titre de société d'État, VIA a un actionnaire unique, le gouvernement du Canada, c'est-à-dire, ultimement, la population du Canada.

**Examen des pratiques en matière de gouvernance d'entreprise**

A) Examen indépendant

La gouvernance d'entreprise à VIA a fait l'objet d'un examen complet et de certaines modifications. La Société s'appuie désormais sur un système de gouvernance novateur, efficace et moderne. Les procédés utilisés de même que les résultats des changements apportés sont présentés ci-dessous.

En 2002, le Forum des politiques publiques, organisme indépendant, a étudié la culture, la structure ainsi que les pratiques de gouvernance du Conseil d'administration de VIA. Cette étude a conclu au bon fonctionnement du Conseil de VIA. La direction et les administrateurs considèrent le Conseil comme étant hautement efficace, notamment en raison des récentes améliorations apportées à sa structure et de la rigueur de son processus décisionnel. La Société bénéficie également du fait que ses administrateurs représentent une diversité d'intérêts régionaux et de secteurs.

Le Forum des politiques publiques a également constaté que la direction et le Conseil d'administration entretiennent une excellente relation, avec de nombreux exemples de respect mutuel et de confiance à l'appui; cette situation tient en partie au fait que les administrateurs mettent davantage l'accent sur les politiques de l'entreprise que sur les questions liées à son exploitation.

Par ailleurs, les relations avec l'actionnaire témoignent elles aussi d'un professionnalisme et d'une efficacité accrus. L'actionnaire, représenté par le ministre des Transports et les fonctionnaires, s'est également dit généralement satisfait du fonctionnement de VIA.

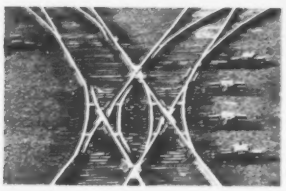
L'étude a en outre permis de conclure que le Conseil de VIA s'acquitte de la plupart de ses fonctions de gérance de « haut niveau » de manière efficace. Le Forum des politiques publiques a cependant présenté un certain nombre de recommandations pour améliorer davantage l'efficacité de la Société.

Après avoir pris connaissance des résultats de cet examen, VIA a mis de l'avant de nombreuses initiatives pour améliorer la gouvernance de l'entreprise en 2003. Elle a mis sur pied un programme devant refléter et renforcer le rôle particulier que joue le Conseil de VIA, lequel diffère largement de celui d'une entreprise du secteur privé.

B) Contexte unique

Au chapitre de la gouvernance d'entreprise, VIA est une société publique qui se distingue largement des entreprises du secteur privé. Instrument des politiques gouvernementales en matière de transport, d'emploi et d'immobilisations, la Société est investie d'un mandat établi en vertu des règlements de la *Loi sur les transports au Canada*. Le seul actionnaire de VIA est le gouvernement du Canada, et VIA ne compte aucun investisseur de l'extérieur. Tous les aspects de la gestion et de l'exploitation de la Société sont régis par le Parlement (comités permanents et *spéciaux* de la Chambre des communes et du Sénat), Transports Canada, le ministre des Transports, le ministère des Finances, le Conseil du Trésor, le ministre des Finances et le vérificateur général.

VIA est assujettie à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle est ainsi soumise à des restrictions sur les plans des transactions et de la vérification, en plus de se prêter à une fonction de vérification interne (exécutée par une firme de vérification externe). En outre, ses livres doivent être vérifiés chaque année par un vérificateur indépendant et par le vérificateur général. VIA est également assujettie aux restrictions du Conseil du Trésor et doit faire l'objet d'un examen spécial tous les cinq ans (vérification de l'optimisation des ressources). Le budget annuel, de même que les plans d'exploitation et stratégiques de VIA sont déposés et analysés par le ministre des Transports, Transports Canada, le ministère des Finances et le Conseil du Trésor. Quant aux rapports annuels de VIA, ils sont déposés et examinés par le ministre des Transports et présentés aux deux Chambres du Parlement.



Dans la même foulée, les activités de VIA sont soumises au quotidien à l'examen minutieux et à la réglementation de Transports Canada, du Bureau de la sécurité des transports du Canada et de l'Office des transports du Canada, du Conseil canadien des relations industrielles, de Travail Canada, de la Commission canadienne des droits de la personne, du Commissaire aux langues officielles et du Commissaire à la protection de la vie privée du Canada. Elles sont également régies par la *Loi sur les transports au Canada*, la *Loi sur la sécurité ferroviaire*, la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la *Loi sur les langues officielles* et la *Loi sur les droits de la personne*.

C) Norme de référence en matière de gouvernance d'entreprise

Tenant compte de tous ces facteurs, VIA a donc mis sur pied un programme à cinq volets visant à améliorer la gouvernance de l'entreprise. Les trois premiers éléments du programme ont été mis en place en 2003, et l'implantation du quatrième va bon train. Quant au cinquième volet, il sera mis en œuvre au début de 2004.

**Mandat du Conseil et calendrier d'exécution**
Le premier élément du programme consistait à définir le mandat du Conseil, puis à établir le calendrier annuel de ses activités. Cela semblait particulièrement important, étant donné la nature unique de la gouvernance d'entreprise à VIA.

**Guide de la gouvernance d'entreprise**
Tous les administrateurs de VIA ont maintenant en mains un guide de la gouvernance d'entreprise qui présente le mandat de la Société, le rôle des comités du Conseil, les règlements administratifs de la Société ainsi qu'un résumé des lois régissant les activités de VIA.

**Orientation et formation des administrateurs**
VIA procède actuellement à la mise en place d'un programme d'orientation et de formation à deux volets destiné aux nouveaux membres du Conseil. Le premier volet du programme, fourni par le gouvernement du Canada, présente notamment une orientation générale en matière de gouvernance des sociétés d'État. Quant au second volet, préparé spécifiquement pour VIA, il offre une formation sur des sujets propres au mandat et aux activités de VIA. Cette formation sera mise en œuvre en 2004.

**Évaluations périodiques du rendement**
La Société a mis sur pied un processus d'évaluation périodique du rendement du Conseil, en consultation avec les membres du Conseil eux-mêmes. La première de ces évaluations a été faite en 2003.

**Amélioration des communications**
Un site Web confidentiel et sécurisé sera mis à la disposition des administrateurs en 2004. Ce site permettra aux membres du Conseil d'avoir facilement accès à l'information et aux documents de VIA, comme les méthodes d'organisation de la Société et des articles pertinents à propos des lois et des règlements. Par ailleurs, les membres du Conseil pourront utiliser ce site pour s'échanger des courriels en toute sécurité.

# Commentaire et analyse de la direction

Cette analyse présente les données et les commentaires propres à la situation financière de la société, ainsi que les résultats d'exploitation de l'exercice 2003. Cette analyse devrait être lue avec les états financiers présentés aux pages suivantes.

Le dernier examen spécial de VIA en 1998 avait mené à la conclusion qu'il y avait trois lacunes importantes. Depuis, le Conseil d'administration a noté une amélioration nette et continue des pratiques de gestion lors de la présentation en 2003 de l'introduction suivante du rapport d'examen spécial par la vérificatrice générale. Le rapport de 2003 soulignait aussi d'autres améliorations à apporter à l'efficacité des systèmes et des pratiques de gestion de VIA.

Au conseil d'administration de VIA Rail Canada inc.

**Objet**

1. VIA Rail Canada inc. est tenue, en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, de se soumettre à un examen spécial au moins une fois tous les cinq ans. Cet examen spécial a pour objectif de déterminer si VIA maintient des systèmes et des pratiques de manière à obtenir une assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que ses opérations se déroulent efficacement.

**Portée et approche de l'examen spécial**

2. Nous avons fondé notre plan d'examen spécial sur une analyse des risques liés aux systèmes et aux pratiques qui contribuent à l'atteinte des résultats prévus de VIA (voir annexe B) et sur l'étude préliminaire de ceux-ci; nous en avons présenté les résultats au Comité des finances et de la vérification du Conseil le 2 décembre 2002. Le plan recensait les systèmes et les pratiques que nous examinerions en détail — lesquels systèmes et pratiques sont essentiels pour faire en sorte que les actifs soient protégés et contrôlés, que la gestion des ressources soit économique et efficiente, et que les opérations se déroulent efficacement. D'autres systèmes et pratiques retenus pour l'étude préliminaire n'ont pas fait l'objet d'un examen détaillé parce que, selon notre analyse, leur importance et les risques qu'ils comportaient n'avaient pas un effet déterminant sur les activités de VIA. Le plan définissait les critères en fonction desquels nous devions évaluer le caractère adéquat de ces systèmes et pratiques (voir annexe A). L'examen s'est déroulé de mai 2002 à janvier 2003.

3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, il existait une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante. Nous avons effectué notre examen conformément au plan et aux normes relatives aux missions de certification de l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, il a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances.

4. Au cours de l'examen spécial, nous avons interviewé des membres du Conseil d'administration, des membres de la direction et des employés. Nous avons examiné des documents clés, rencontré des représentants du ministère des Transports du Canada et du CN, et visité certaines installations de VIA. Nous nous sommes fiés, lors de l'examen spécial, aux travaux de la vérification interne portant sur les domaines suivants : la gestion des stocks de nourriture et de boissons (centres de services de Montréal et de Toronto), la prestation de services dans le corridor est et sud-ouest de l'Ontario; la gestion des risques et des assurances; l'inspection et la maintenance; les politiques de passation de marché. Finalement, nous avons utilisé les conclusions de certaines études effectuées par des spécialistes qualifiés, particulièrement celles portant sur la gouvernance et sur le système de gestion de la sécurité.

5. Nous avons exclu de notre examen spécial le projet d'infrastructures d'un train à plus grande vitesse dans le corridor Québec-Windsor puisque ce projet est encore à l'étude et n'avait pas encore reçu l'aval du gouvernement. De plus, nous avons limité nos travaux de vérification dans le secteur portant sur les règles d'éthique de la société puisqu'un autre projet de vérification est en cours à VIA. Cette vérification porte sur les marchés de publicité, de recherche d'opinion publique de même que sur les contrats de commandite dans les ministères et sociétés d'État. Le rapport au Parlement est prévu pour novembre 2003. Plusieurs règles d'éthique seront examinées lors de cette vérification.

**Opinion**

**À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportent aucune lacune importante.**

La vérificatrice générale du Canada,

Sheila Fraser

Sheila Fraser, FCA
Montréal, Canada, Le 31 janvier 2003

**Produits d'exploitation et achalandage**

Comme nous l'avons mentionné dans le présent rapport, l'année 2003 a été désastreuse pour l'industrie du tourisme et du transport au Canada. Des événements hors du contrôle de VIA ont eu un effet négatif sur les produits et l'achalandage de la société.

Par rapport à 2002, les produits totaux ont été de 250,3 millions de dollars en 2003, soit une diminution de 20,5 millions de dollars (7,6 pour cent), alors que VIA a transporté 3,8 millions de voyageurs, soit une baisse de 4,8 pour cent. Pour la première fois depuis de nombreuses années, le ratio des produits aux charges en trésorerie de VIA a diminué, passant de 64,5 pour cent en 2002 à 58,5 pour cent en 2003.

Baisses en pourcentage par région, 2003 par rapport à 2002

| | Achalandage | Produits voyageurs |
|---|---|---|
| **Corridor – Est** (Toronto à Québec) | -0,8% | -2,3% |
| **Corridor – Ouest** (Toronto à Windsor) | -7,5% | -11,4% |
| **Est** (Montréal à Halifax) | -10,4% | -17,4% |
| **Ouest** (Toronto à Vancouver) | -14,0% | -18,6% |
| **Ensemble du réseau** | -4,8% | -8,9% |

Les trajets principalement utilisés pour le tourisme et les loisirs ont été les plus durement touchés. Pour sa part, le secteur des voyages d'affaires représente une partie importante de l'achalandage de VIA et il a été moins vulnérable aux mauvaises conditions que le marché a connues en 2003. Ainsi, en comparaison, la baisse des produits et de l'achalandage dans le corridor Québec – Toronto a été moins prononcée, ce qui a amoindri l'impact sur l'ensemble du réseau.

**Performance relativement à l'industrie**

Bien que le résultat net enregistré par VIA soit moins que satisfaisant par rapport à 2002, il se compare néanmoins favorablement au rendement moyen de l'industrie. Même s'il est difficile d'établir des comparaisons directes, il semble évident que VIA s'est beaucoup mieux tirée d'affaires que la plupart des entreprises de l'industrie du tourisme et des voyages. Dans l'ensemble, le marché des voyages a enregistré des baisses de volumes beaucoup plus prononcées que VIA, et les estimations démontrent que la chute des dépenses totales consacrées aux voyages et au tourisme a été nettement plus importante que la diminution des produits d'exploitation de VIA.

Performance de VIA mise en contexte

| | |
|---|---|
| Diminution du nombre de voyageurs des États-Unis au Canada (1) | 13,7% |
| Diminution du nombre de voyageurs de l'étranger au Canada (1) | 16,0% |
| Diminution du nombre de voyages intérieurs (2) | 8,0% |
| Diminution de l'achalandage de VIA | 4,8% |

Sources : 1) Statistiques Canada, rapports du 3e trimestre
2) Statistiques Canada, rapports du 2e trimestre

Dans le corridor Québec-Windsor, la part de marché de VIA au chapitre des voyageurs utilisant les modes de transport publics a augmenté à chaque trimestre de 2003, soit une hausse totale de 4,2 pour cent. La part de marché de l'industrie aérienne a quant à elle diminué de 3,3 pour cent, et celle des services d'autobus, de 0,9 pour cent.[3]

Au cours du dernier trimestre de 2003, le volume de voyageurs de VIA a considérablement augmenté dans le corridor Québec – Windsor, atteignant même un sommet comparativement à tous les autres quatrièmes trimestres depuis 1990. Une telle performance indique que le rail voyageurs est en voie de récupérer les gains en achalandage qu'il avait enregistrés au cours des dernières années.

**Frais d'exploitation**

En 2003, les charges en trésorerie ont été de 431,4 millions de dollars, soit une augmentation de 1,7 pour cent par rapport à 2002.

VIA a réussi à limiter l'impact de la baisse des produits de 2003 en adoptant des mesures rigoureuses de contrôle des coûts, notamment au niveau de la rémunération, de l'exploitation des trains, du coût des produits utilisés à bord des trains et des dépenses en carburant. Elle a réduit les coûts liés à la rémunération en ne comblant pas les postes vacants, en réduisant au minimum les niveaux d'effectif et en optimisant les activités. VIA a également abaissé de façon marquée les charges non liées à la rémunération. En recourant à des trains plus courts, elle a notamment réalisé une économie de 0,4 million de dollars sur les coûts de carburant et a réduit de 0,8 million de dollars ses frais de circulation en ligne. Par ailleurs, VIA a économisé 1 million de dollars sur les coûts liés aux produits utilisés dans les trains et a réduit de 1,7 million de dollars les dépenses liées aux télécommunications et à la mise en marché.

Ces réductions de coûts ont permis à VIA d'absorber 60 pour cent du manque à gagner de 33,6 millions de dollars au chapitre des produits totaux prévus au budget de 2003. Pour combler le reste du manque à gagner, la société a obtenu l'autorisation du Conseil du Trésor de réaffecter 12,6 millions de dollars des fonds d'immobilisations non utilisés. La chute du marché des voyages en 2003 n'a donc pas occasionné de dépenses supplémentaires pour le Gouvernement.

En 2004, VIA continuera de rationaliser ses coûts dans la mesure du possible. Cependant, comme plus de 80 pour cent des frais d'exploitation et des coûts de main-d'œuvre de VIA sont liés à l'exploitation des trains, toute autre réduction importante des coûts devrait nécessairement passer par une réduction des services. Mises à part les

3 – Pollara, 4e trimestre 2003

coupures dans les services, le seul autre moyen de réduire les subventions d'exploitation versées à VIA serait d'augmenter les produits d'exploitation. À l'heure actuelle, la croissance substantielle des produits repose sur l'investissement de capitaux qui permettraient d'augmenter la capacité de l'infrastructure ferroviaire, de réduire la durée des trajets, d'augmenter les fréquences et d'améliorer la ponctualité des trains voyageurs.

### Ponctualité

Le taux de ponctualité a diminué de 84 pour cent en 2002 à 73 pour cent en 2003, soit le niveau le plus bas atteint au cours des 16 dernières années. VIA reconnaît qu'il s'agit là d'un problème très grave qui pourrait avoir des effets désastreux sur son rendement si ce problème n'est pas identifié et réglé rapidement. L'intensification du transport de marchandises sur l'infrastructure ferroviaire et l'exploitation de ce service d'une manière qui nuit à l'efficacité du transport des voyageurs mettront d'une part un frein à la capacité de VIA de poursuivre ses efforts d'augmentation des produits et de réduction des coûts. D'autre part, VIA ne sera plus en mesure d'assurer la ponctualité de ses services actuels. La dégradation du rendement de VIA entraînera une perte de marché, une réduction des produits et une augmentation des charges d'exploitation pour le Gouvernement.

Seulement 20 pour cent de tous les retards accusés par les trains de VIA en 2003 lui sont directement imputables. Une partie importante de ces retards sont attribuables à la mise en service de nouveau matériel roulant. Les caractéristiques de fonctionnement différentes des nouvelles locomotives et voitures ont nécessité un ajustement des horaires, mais ceux-ci ne pouvaient être corrigés efficacement tant que le matériel n'avait pas été testé et évalué après la mise en service. Les horaires ont cependant été ajustés de façon appropriée lorsque les caractéristiques de fonctionnement ont été établies avec certitude.

VIA continue de chercher des moyens de réduire au minimum les retards au niveau de ses propres activités, en modifiant notamment les pratiques en usage dans les gares pour minimiser le temps d'attente en gare et en améliorant les méthodes de manutention des bagages de façon à réduire les retards en route.

Responsabilité des retards

| | 2003 |
|---|---|
| VIA | 20% |
| CN | 61% |
| Autres sociétés ferroviaires | 6% |
| Tierces parties | 13% |

Cependant, la majeure partie des retards de trains ont été causés par le CN (61 pour cent), tandis que 19 pour cent des retards ont été occasionnés par d'autres sociétés ferroviaires et par des tierces parties. L'augmentation des retards attribuables au CN tient principalement de l'intensification marquée du secteur du transport ferroviaire de marchandises, lequel a sollicité une partie beaucoup plus importante de la capacité des infrastructures appartenant au CN.

En plus de l'augmentation du transport de marchandises, les changements dans la nature des activités de transport de marchandises du CN ont également eu un impact négatif sur les trains de VIA. En effet, le CN exploite des trains de marchandises plus longs et plus lents qui excèdent souvent la capacité des voies d'évitement. Cela force les trains voyageurs à ralentir plus souvent, en plus d'entraîner une usure accrue de l'infrastructure. Une telle situation a amené le CN à intensifier ses activités d'entretien des voies, provoquant encore des retards au niveau des trains voyageurs. Par ailleurs, le fait que les trains de marchandises soient plus longs a entraîné des problèmes mécaniques et des bris plus fréquents, comme le bris de bras de traction et d'accouplement. Chacun de ces bris cause des retards à VIA et aux voyageurs de VIA.

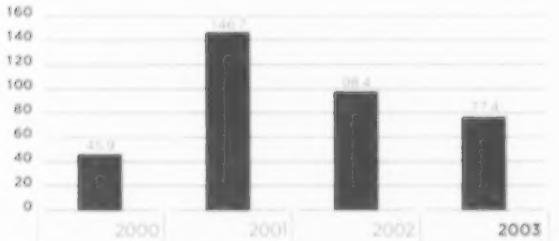
VIA travaille en étroite collaboration avec le CN pour identifier et résoudre les problèmes qui causent les retards au service du rail voyageurs. Cependant, comme n'importe quelle autre entreprise, le CN doit exploiter son propre potentiel de croissance et prendre les décisions nécessaires pour gérer efficacement son principal secteur d'activités. Malgré les meilleurs efforts que le CN et VIA aient pu déployer, il devient évident que l'approche actuelle ne pourra bientôt plus permettre de régler les problèmes d'exploitation auxquels VIA fait face. Pour les tronçons cruciaux de l'infrastructure — particulièrement le corridor très achalandé entre Québec et Toronto — la seule solution à long terme consiste à aborder de face le problème de capacité de l'infrastructure et à séparer le rail voyageurs du transport des marchandises, là où cela est possible.

### Dépenses en immobilisations

En 2003, les dépenses en immobilisations ont été de 77,4 millions de dollars, soit 24,5 millions de dollars de moins que les 101,9 millions de dollars approuvés au chapitre du financement d'immobilisations. Près de 84 pour cent des dépenses en immobilisations ont été consacrées à des projets liés au matériel roulant. Par exemple, le projet des voitures Renaissance a nécessité un investissement de 54 millions de dollars, soit 70 pour cent du total des dépenses en immobilisations. D'autres dépenses importantes liées au matériel roulant, comme le projet de gestion des déchets (voitures long parcours), ont entraîné des investissements de 8,4 millions de dollars en 2003.

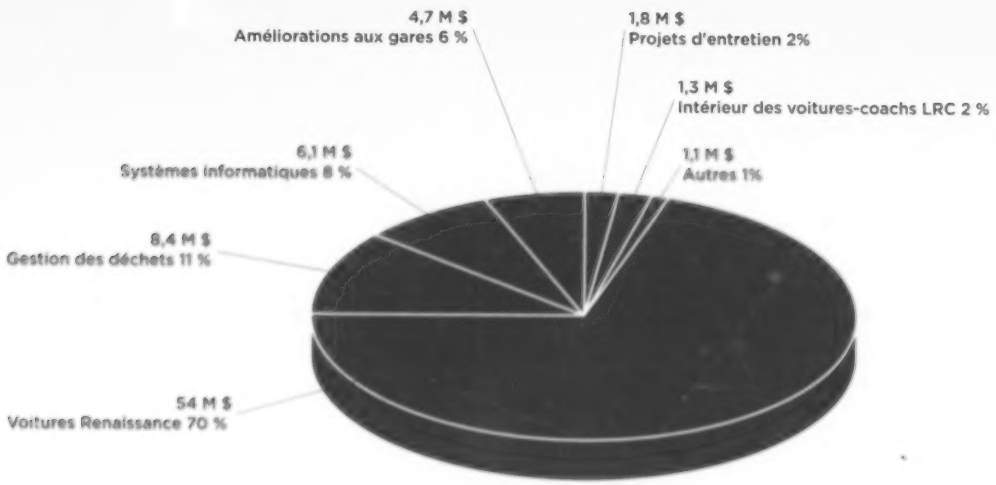
Dépenses en immobilisations

(EN MILLIONS DE DOLLARS)



Nature des dépenses en immobilisations de 2003

(EN MILLIONS DE DOLLARS)




Parmi les autres dépenses en immobilisations de 2003, notons les améliorations apportées aux gares, dont les rénovations faites aux gares Toronto Union et de Halifax, qui ont nécessité l'investissement de 4,7 millions de dollars. Les investissements ayant trait aux systèmes informatiques ont totalisé 6,1 millions de dollars en 2003 et visaient des projets comme la mise à niveau de la technologie utilisée par les Bureaux des ventes par téléphone, les bornes de billetterie libre-service ainsi que le système de réservation en ligne.

**Perspective pour 2004**

La situation de VIA relativement à l'achalandage et aux produits d'exploitation s'est déjà améliorée depuis le dernier trimestre de 2003. Dans le corridor Québec - Windsor, les volumes et les produits étaient à la hausse. Cependant, dans l'Ouest et dans l'Est canadien, la situation est demeurée faible.

Le Conference Board du Canada prévoit que le secteur des voyages intérieurs progressera à un taux annualisé de 2,5 pour cent au cours du premier trimestre de 2004, et de 8,5 pour cent au deuxième trimestre. Le nombre de voyageurs provenant des États-Unis devrait encore baisser de 1,5 pour cent au cours du premier trimestre, mais la situation devrait commencer à s'améliorer au deuxième trimestre, avec un taux de croissance prévu de 9 pour cent. Au premier trimestre, on prévoit que le nombre de voyageurs en provenance d'Europe et d'Asie augmentera de trois pour cent et connaîtra des hausses encore plus appréciables au deuxième trimestre — soit de 8,5 pour cent pour l'Europe et 12 pour cent pour l'Asie. La croissance du nombre de voyageurs du Japon en particulier devrait être forte.

À mesure que les marchés se relèvent des difficultés connues en 2003, VIA est déterminée à déployer les efforts nécessaires pour afficher un rendement au-dessus de la moyenne, notamment en continuant d'augmenter la part du marché du rail voyageurs là où c'est possible et en améliorant son exploitation de façon importante au cours de l'année.

Pour remettre les produits d'exploitation sur la tendance positive de la dernière décennie et pour réduire les coûts pour le Gouvernement :

- VIA continuera d'appliquer des mesures rigoureuses de contrôle des coûts de façon à éliminer les frais inutiles, sans compromettre les services.
- Elle proposera des rabais pour améliorer la visibilité du rail voyageurs en tant qu'option de transport attrayante sur le marché.
- Confiante en sa capacité de fidéliser ses clients, VIA continuera de déployer des efforts dynamiques de promotion pour attirer de nouveaux clients.
- Elle améliorera et bonifiera la prestation des services de façon à tirer profit de son avantage concurrentiel sur les autres modes de transport.
- VIA mettra en œuvre toutes les mesures possibles afin d'améliorer son taux de ponctualité.

Cependant, l'optimisme pour l'année qui vient doit être mitigé à cause des graves problèmes liés à la capacité limitée de l'infrastructure et de l'impact que cela a sur le taux de ponctualité. S'ils ne sont pas réglés rapidement, un bon nombre des problèmes d'infrastructure et de capacité que nous avons connus en 2003 persisteront et même augmenteront en gravité.

VIA collabore étroitement avec les entreprises ferroviaires de transport de marchandises et avec le gouvernement fédéral pour analyser les solutions possibles à ces problèmes, et VIA se dit confiante que des solutions viables seront identifiées. Grâce à l'application de telles solutions, la société pourrait maintenir la croissance de ses produits d'exploitation et réduire les dépenses du Gouvernement, ce qui permettrait au service de rail voyageurs national de répondre aux besoins croissants de transport des Canadiennes et des Canadiens au cours des prochaines années.

# États financiers

# Déclaration de responsabilité de la direction

Exercice terminé le 31 décembre 2003

La direction de la société est responsable de la préparation et de l'intégrité des états financiers présentés dans son rapport annuel. Ces états ont été dressés selon les principes comptables généralement reconnus du Canada et comprennent nécessairement certains montants déterminés d'après les meilleures estimations et selon le jugement de la direction. Les renseignements financiers présentés ailleurs dans le rapport annuel sont conformes à ceux des états financiers. La direction considère que les états donnent une image fidèle de la situation financière de la société, des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie.

Pour s'acquitter de sa responsabilité, la société applique des contrôles internes, des politiques et des procédures visant à assurer la fiabilité de l'information financière et la protection des biens. Les systèmes de contrôle interne sont soumis à l'examen périodique des vérificateurs internes, Samson Bélair/Deloitte & Touche, société en nom collectif. Les vérificateurs externes, la vérificatrice générale du Canada ainsi que Ernst & Young s.r.l., ont vérifié les états financiers de la société pour l'exercice terminé le 31 décembre 2003. Leur rapport indique l'étendue de leur vérification ainsi que leur opinion sur les états financiers.

Le Comité de la vérification et des finances du Conseil d'administration, se composant principalement d'administrateurs indépendants, se réunit périodiquement avec les vérificateurs internes et externes et avec la direction pour examiner l'étendue de la vérification et pour évaluer les comptes rendus de leurs vérifications. Les états financiers ont été examinés et approuvés par le Conseil d'administration, suite à une recommandation du Comité de la vérification et des finances.

Le président et chef de la direction

Marc LeFrançois

Le chef des services financiers

J.R. Paquette

Montréal, Canada
Le 4 février 2004

# Rapport des vérificateurs

Au ministre des Transports

Nous avons vérifié le bilan de VIA Rail Canada inc. au 31 décembre 2003 et les états des résultats et bénéfices non répartis et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la société. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en nous fondant sur notre vérification.

Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À notre avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la société au 31 décembre 2003 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous déclarons qu'à notre avis, ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à notre avis, les opérations de la société dont nous avons eu connaissance au cours de notre vérification des états financiers ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* et aux statuts et règlements administratifs de la société.

Ernst & Young s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Ernst & Young s.r.l.
Comptables Agréés

Montréal, Canada
Le 4 février 2004

Sheila Fraser

Sheila Fraser, FCA
Vérificatrice générale du Canada

# États financiers

Au 31 décembre

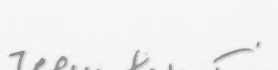
## Bilan

| (EN MILLIERS) | 2003 | 2002 |
|---|---|---|
| **Actif à court terme** | | |
| Espèces et quasi-espèces | 2 552 $ | 5 403 $ |
| Comptes à recevoir | 4 715 | 8 702 |
| Autres créances à recevoir | 2 411 | 2 609 |
| À recevoir du gouvernement du Canada | 1 485 | 21 990 |
| Stocks | 16 012 | 14 617 |
| | 27 175 | 53 321 |
| **Actif à long terme** | | |
| Immobilisations corporelles (Note 3) | 651 774 | 627 070 |
| Fonds de renouvellement des actifs (Note 4) | 104 679 | 93 888 |
| Actif au titre des prestations constituées (Note 5) | 117 282 | 111 621 |
| Autres | 5 518 | 6 284 |
| | 879 253 | 838 863 |
| | 906 428 $ | 892 184 $ |
| **Passif à court terme** | | |
| Comptes à payer et frais courus | 74 780 $ | 94 722 $ |
| Produits reportés | 7 069 | 7 115 |
| | 81 849 | 101 837 |
| **Passif à long terme** | | |
| Passif au titre des prestations constituées (Note 5) | 17 702 | 16 392 |
| Passifs d'impôts futurs (Note 6) | 25 321 | 21 224 |
| Autres | 3 788 | 4 213 |
| | 46 811 | 41 829 |
| **Financement en capital reporté** (Note 7) | 674 864 | 644 755 |
| **Avoir de l'actionnaire** | | |
| Capital-actions (Note 8) | 9 300 | 9 300 |
| Surplus d'apport | 4 963 | 4 963 |
| Bénéfices non répartis | 88 641 | 89 500 |
| | 102 904 | 103 763 |
| | 906 428 $ | 892 184 $ |

ENGAGEMENTS ET ÉVENTUALITÉS (Notes 9 et 13)
VOIR LES NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

Au nom du Conseil,

Marlene McGraw, CA
Administrateur et présidente
du Comité de la vérification
et des finances



Jean Pelletier
Administrateur et président
du Conseil

# État des résultats et des bénéfices non répartis

| (EN MILLIERS) | 2003 | 2002 |
|---|---|---|
| **Produits** | | |
| Voyageurs | **231 379 $** | 253 929 $ |
| Autres | **18 966** | 16 860 |
| | **250 345** | 270 789 |
| **Charges** | | |
| Rémunération et avantages sociaux | **197 268** | 193 447 |
| Exploitation des trains et carburant | **91 856** | 94 075 |
| Gares et autres immeubles | **28 089** | 28 499 |
| Matériel de maintenance | **27 017** | 25 834 |
| Marketing et ventes | **27 709** | 27 015 |
| Fournitures à bord des trains | **16 275** | 17 248 |
| Taxes d'exploitation | **13 720** | 11 757 |
| Avantages sociaux futurs (Note 5) | **(1 865)** | (22 746) |
| Amortissement et pertes sur radiations et cessions d'immobilisations corporelles | **52 048** | 47 007 |
| Autres | **26 788** | 21 412 |
| | **478 905** | 443 548 |
| **Perte d'exploitation avant le financement par le gouvernement du Canada et les impôts sur les bénéfices** | **228 560** | 172 759 |
| Financement d'exploitation par le gouvernement du Canada | **181 115** | 153 682 |
| Amortissement du financement en capital reporté (Note 7) | **52 272** | 45 575 |
| Bénéfices avant impôts | **4 827** | 26 498 |
| Impôts sur les bénéfices (Note 6) | **1 589** | 1 508 |
| Impôts futurs (Note 6) | **4 097** | 9 487 |
| **Bénéfices nets (pertes nettes) de l'exercice** | **(859)** | 15 503 |
| Bénéfices non répartis au début de l'exercice | **89 500** | 73 997 |
| **Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice** | **88 641 $** | 89 500 $ |

VOIR LES NOTES AFFERENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

# État des flux de trésorerie

| (EN MILLIERS) | 2003 | 2002 |
|---|---|---|
| **Activités d'exploitation** | | |
| Bénéfices nets (pertes nettes) de l'exercice | (859) $ | 15 503 $ |
| Éléments hors caisse reliés aux résultats : | | |
| Amortissement des immobilisations corporelles | 52 285 | 46 923 |
| Pertes sur radiations et cessions d'immobilisations corporelles | 111 | 432 |
| Gains sur cessions des investissements du fonds de renouvellement des actifs | (427) | — |
| Amortissement des primes et des escomptes sur achats d'obligations du fonds de renouvellement des actifs | 169 | 173 |
| Amortissement des crédits d'impôt à l'investissement | (348) | (348) |
| Amortissement du financement en capital reporté | (52 272) | (45 575) |
| Impôts futurs | 4 097 | 9 487 |
| Réduction de la valeur des placements du fonds de renouvellement des actifs | — | 5 740 |
| Fluctuation des éléments hors caisse du fonds de roulement reliés aux résultats | (12 005) | 2 398 |
| Fluctuation des autres actifs à long terme | 766 | (2 217) |
| Fluctuation de l'actif au titre des prestations constituées | (5 661) | (25 396) |
| Fluctuation du passif au titre des prestations constituées | 1 310 | 534 |
| Fluctuation des autres passifs à long terme | (77) | (91) |
| | (12 911) | 7 563 |
| **Activités de financement** | | |
| Financement en capital par le gouvernement du Canada | 82 381 | 103 377 |
| Fluctuation du financement en capital à recevoir du gouvernement du Canada | 15 312 | (10 213) |
| | 97 693 | 93 164 |
| **Activités d'investissement** | | |
| Acquisition de placements du fonds de renouvellement des actifs | (13 333) | (15 958) |
| Produit de la vente de placements du fonds de renouvellement des actifs | 2 800 | 5 655 |
| Acquisition d'immobilisations corporelles | (77 381) | (98 377) |
| Produit de la cession d'immobilisations corporelles | 281 | 1 838 |
| | (87 633) | (106 842) |
| **Espèces et quasi-espèces** | | |
| Diminution de l'exercice | (2 851) | (6 115) |
| Solde au début de l'exercice | 5 403 | 11 518 |
| **Solde à la fin de l'exercice** | 2 552 $ | 5 403 $ |
| **Représenté par :** | | |
| Encaisse et chèques en circulation | (3 548) | 469 |
| Placements à court terme, 2,74 %, échéant en janvier 2004 (2002 : 2,76 %) | 6 100 | 4 934 |
| | 2 552 $ | 5 403 $ |

VOIR LES NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

# Notes aux états financiers

au 31 décembre 2003

## 1. Pouvoirs et objectifs

VIA Rail Canada inc. est une société d'État nommée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle fut constituée en 1977 en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. La vision de la société est d'être, au niveau de l'excellence des services, le chef de file des transporteurs canadiens de voyageurs. Sa mission est de travailler ensemble pour que les Canadiens obtiennent en tout temps des services voyageurs sécuritaires, efficaces et respectueux de l'environnement. La société utilise l'infrastructure ferroviaire appartenant à d'autres sociétés de chemin de fer et dépend de celles-ci pour le contrôle de la circulation des trains.

La société n'est pas mandataire de Sa Majesté. Elle est assujettie aux impôts sur les bénéfices.

## 2. Conventions comptables

Ces états financiers ont été dressés par la direction selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Les principales conventions comptables suivies par la société se résument comme suit :

A) Financement par le gouvernement du Canada
Le financement de l'exploitation, qui est relié aux services, activités et autres opérations engagés par la société pour exploiter et administrer les services ferroviaires voyageurs au Canada, est comptabilisé à titre de réduction de la perte d'exploitation. Ce montant représente l'écart entre les charges et les produits d'exploitation, excluant les avantages sociaux futurs et les opérations hors caisse reliées aux immobilisations corporelles et aux impôts futurs, et est fondé sur un budget d'exploitation qui est approuvé chaque année par le gouvernement du Canada.

Le financement pour les immobilisations corporelles amortissables est comptabilisé comme financement en capital reporté dans le bilan, et est amorti selon la même méthode et durant les mêmes périodes que celles des immobilisations corporelles connexes. Lors de l'aliénation d'immobilisations corporelles amortissables financées, la société constate dans les bénéfices tout solde du financement en capital reporté relatif à ces immobilisations corporelles. Le financement pour les immobilisations corporelles non amortissables est comptabilisé à titre de surplus d'apport.

B) Quasi-espèces
Les quasi-espèces comprennent des placements susceptibles de réalisation relativement rapide, achetés trois mois ou moins avant leur date d'échéance, et sont enregistrées au moindre du coût et de la valeur au marché, évalués globalement.

C) Fonds de renouvellement des actifs
Les placements à court terme sont enregistrés au moindre du coût et de la valeur du marché, évalués globalement.

Les placements du fonds de renouvellement des actifs sont enregistrés au coût. La valeur comptable de ces placements est réévaluée périodiquement en vue de déterminer s'il y a une moins-value durable. Une charge est imputée à l'état des résultats et des bénéfices non répartis au cours de l'exercice dans lequel on a constaté la diminution de valeur.

D) Constatation des produits
Les produits tirés du transport de voyageurs sont comptabilisés au moment de la prestation des services. Les produits reçus pour des services ferroviaires à venir sont comptabilisés dans les produits reportés et inclus à ce titre dans le passif à court terme.

E) Conversion de devises
Les comptes en devises sont convertis à l'aide de la méthode temporelle. En vertu de cette méthode, les éléments monétaires du bilan sont convertis au taux de change en vigueur à la fin de l'exercice. Les gains et les pertes résultant de la variation du taux de change sont pris en compte dans l'état des résultats et des bénéfices non répartis.

Les éléments non monétaires du bilan ainsi que les produits et les charges en monnaie étrangère sont convertis au taux de change en vigueur à la date ou les opérations ont été effectuées.

F) Stocks
Les stocks sont évalués au moindre du coût moyen pondéré et du coût de remplacement. Ils comprennent principalement des pièces utilisées pour la maintenance du matériel roulant. Une provision pour désuétude est prise sur les stocks.

**2. Conventions comptables** (suite)

G) Immobilisations corporelles
Les immobilisations corporelles acquises des Chemins de fer nationaux du Canada et du Canadien Pacifique Limitée au début de l'exploitation en 1978 furent enregistrées à leur valeur nette de transfert. Les acquisitions subséquentes, incluant celles en vertu de contrats de location-acquisition, sont enregistrées au coût.

Les coûts de remise en état et de réfection du matériel roulant ainsi que les coûts associés aux améliorations des autres immobilisations corporelles sont capitalisés s'ils sont engagés dans le but d'améliorer la valeur des services ou de prolonger la durée d'utilisation de ces immobilisations, sinon ces coûts sont imputés aux résultats lorsqu'ils sont engagés.

Les immobilisations corporelles mises hors service sont dévaluées à leur valeur nette de réalisation.

L'amortissement des immobilisations corporelles est calculé selon la méthode linéaire à des taux permettant d'amortir le coût de ces immobilisations, moins leur valeur résiduelle, sur leur durée de vie utile estimative comme suit :

| | |
|---|---|
| Matériel roulant | **12 à 30 ans** |
| Immeubles de maintenance | **25 ans** |
| Gares et installations | **20 ans** |
| Améliorations de l'infrastructure | **5 à 40 ans** |
| Améliorations locatives | **3 à 20 ans** |
| Machinerie et équipement | **4 à 15 ans** |
| Systèmes informatiques | **3 à 7 ans** |
| Autres immobilisations corporelles | **3 à 10 ans** |

Les projets en voie de réalisation et les immobilisations corporelles mises hors service ne font pas l'objet d'un amortissement.

H) Impôts sur les bénéfices
La société utilise la méthode du passif fiscal pour comptabiliser les impôts sur les bénéfices.

Selon cette méthode, tout changement net survenu dans le montant des actifs et des passifs d'impôts futurs est pris en compte dans le bénéfice. Les actifs et passifs d'impôts futurs sont établis d'après les taux d'imposition pratiquement en vigueur pour les exercices où l'on prévoit que les écarts seront renversés.

I) Crédits d'impôt à l'investissement
Les crédits d'impôt à l'investissement sont amortis sur la durée estimative d'utilisation des immobilisations corporelles auxquels ils se rapportent. L'amortissement des crédits reportés est présenté en diminution de la charge d'amortissement des immobilisations corporelles. Ces crédits sont compris dans les autres passifs à long terme.

J) Avantages sociaux futurs
La société comptabilise les obligations en vertu de ses régimes de prestations d'avantages sociaux futurs.

Le coût des prestations de retraite et des autres avantages sociaux gagnés par les salariés est établi par des calculs actuariels selon la méthode de répartition des prestations au prorata des services, à partir des hypothèses les plus probables de la direction concernant le rendement prévu des placements des régimes, la progression des salaires, l'âge de départ à la retraite des salariés et les coûts prévus des prestations de soins de santé.

L'amortissement du coût des services passés et des actifs et obligations transitoires est calculé selon la méthode linéaire sur la durée résiduelle moyenne d'activité des groupes de salariés actifs de la société.

Aux fins du calcul du rendement estimatif des éléments d'actif dans le régime, ces éléments d'actif sont évalués à leur juste valeur.

L'excédent du gain actuariel net accumulé ou de la perte actuarielle nette accumulée supérieur à 10 % du plus élevé des obligations au titre des prestations et de la juste valeur des éléments d'actif des régimes au cours d'un exercice donné est amorti selon la durée résiduelle moyenne d'activité des groupes de salariés actifs de la société qui, pour la plupart des cas, est estimée à 12 ans.

## 2. Conventions comptables (suite)

K) Programme *VIA Préférence*
Les coûts différentiels des voyages-récompenses accordés par la société dans le cadre de son programme *VIA Préférence*, qui vise à récompenser ses clients les plus assidus, sont comptabilisés au fur et à mesure que ces voyages — récompenses sont gagnés, et présentés au poste comptes à payer et frais courus.

L) Instruments financiers dérivés
La société utilise des instruments financiers dérivés pour gérer les risques liés aux variations du prix du carburant. Ces instruments dérivés ne visent à effectuer ni des opérations sur valeurs ni des opérations spéculatives.

La société documente en bonne et due forme toutes les relations entre les instruments de couverture et les éléments couverts, ainsi que son objectif et sa stratégie de gestion des risques sur lesquels reposent ses diverses opérations de couverture. Ce processus consiste notamment à rattacher tous les dérivés, qui sont des accords de swaps, aux achats de carburant diesel prévus. L'efficacité des instruments de couverture est périodiquement vérifiée.

Les accords de swaps de carburant exigent que l'on procède périodiquement à des règlements en espèces calculés en appliquant un taux ou un prix à un montant nominal de référence. Les gains ou les pertes réalisés sur les swaps de carburant utilisés pour couvrir des achats de carburant diesel ultérieurs sont constatés par une correction apportée aux frais de carburant au moment où les achats de carburant sont comptabilisés.

M) Incertitude relative à la mesure
La préparation des états financiers selon les principes comptables généralement reconnus du Canada exige que la direction fasse des estimations et des hypothèses qui influent sur les montants présentés pour l'actif et le passif ainsi que les produits et les charges, et sur la présentation des éléments d'actif et de passif éventuels. Les résultats réels pourraient différer de ces estimations et ces différences pourraient être importantes.

## 3. Immobilisations corporelles

| (EN MILLIONS DE DOLLARS) | 2003 | | | 2002 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Coût | Amortissement cumulé | Valeur nette | Coût | Amortissement cumulé | Valeur nette |
| Terrains | **5,0** | **—** | **5,0** | 5,0 | — | 5,0 |
| Matériel roulant | **673,7** | **343,4** | **330,3** | 614,3 | 313,1 | 301,2 |
| Immeubles de maintenance | **178,0** | **107,9** | **70,1** | 161,6 | 100,8 | 60,8 |
| Gares et installations | **43,3** | **22,2** | **21,1** | 43,2 | 20,0 | 23,2 |
| Améliorations de l'infrastructure | **130,8** | **43,0** | **87,8** | 126,5 | 39,6 | 86,9 |
| Améliorations locatives | **107,7** | **77,2** | **30,5** | 105,2 | 72,1 | 33,1 |
| Machinerie et équipement | **31,9** | **26,4** | **5,5** | 31,1 | 25,3 | 5,8 |
| Systèmes informatiques | **36,6** | **32,4** | **4,2** | 68,6 | 64,7 | 3,9 |
| Autres immobilisations corporelles | **19,9** | **19,0** | **0,9** | 19,7 | 18,9 | 0,8 |
| | **1 226,9** | **671,5** | **555,4** | 1 175,2 | 654,5 | 520,7 |
| Projets en voie de réalisation | | | **93,0** | | | 86,8 |
| Immobilisations corporelles mises hors service (valeur nette de réalisation) | | | **3,4** | | | 19,6 |
| | | | **651,8** | | | 627,1 |

Au 31 décembre 2003, les projets en voie de réalisation se composent principalement de projets de matériel roulant pour 76,9 millions de dollars (2002 – 71,3 millions de dollars) et de projets d'améliorations de l'infrastructure et des gares pour 7,6 millions de dollars (2002 – 11,2 millions de dollars).

## 4. Fonds de renouvellement des actifs

La société a été autorisée par le Conseil du Trésor du gouvernement du Canada à constituer un fonds réservé pour financer de futurs projets d'immobilisations corporelles. Les fonds proviennent du produit de la vente ou de la location des actifs excédentaires et d'au plus 5 millions de dollars annuellement de financement du Gouvernement approuvés mais non dépensés, jusqu'en 2006.

Le fonds de renouvellement des actifs inclut les placements ci-dessous.

| (EN MILLIONS DE DOLLARS) | 2003 | | 2002 | |
|---|---|---|---|---|
| | Coût | Valeur du marché | Coût | Valeur du marché |
| Obligations du gouvernement du Canada | **19,4** | **24,2** | 19,6 | 23,3 |
| Autres obligations et débentures canadiennes | **16,1** | **17,5** | 15,4 | 16,6 |
| Participation dans un fonds mutuel d'actions | **54,8** | **59,6** | 51,0 | 45,9 |
| Encaisse et placements à court terme | **14,4** | **14,4** | 7,9 | 7,9 |
| | **104,7** | **115,7** | 93,9 | 93,7 |

Le Conseil du Trésor a approuvé une somme de 39,5 millions de dollars (2002 : 39,5 millions de dollars) pour financer les déficits d'exploitation des exercices précédents ainsi que certaines dépenses en immobilisations corporelles. Le solde du fonds de renouvellement des actifs, qui s'établit à 65,2 millions de dollars (2002 : 54,4 millions de dollars), représente des fonds qui sont destinés à des investissements futurs en immobilisations corporelles.

La moyenne pondérée des taux de rendement effectifs des obligations et débentures ainsi que des placements à court terme pour 2003 était de 5,18 % (2002 : 5,61 %) et la moyenne pondérée des termes au 31 décembre 2003 était de 9 ans (2002 : 11 ans).

La juste valeur des obligations, de la participation dans un fonds mutuel d'actions et des placements à court terme est équivalente à la valeur du marché établie en fonction du cours acheteur à la date du bilan.

La société s'expose à un risque de crédit rattaché au fonds de renouvellement des actifs. Pour atténuer ce risque, elle se conforme aux *Lignes directrices concernant la gestion des risques financiers pour les sociétés d'État* émises par le Ministère des Finances ainsi qu'aux directives de placement de la société, et investit dans des instruments financiers de haute qualité.

## 5. Avantages sociaux futurs

La société fournit à tous ses employés permanents des régimes de retraite à prestations déterminées, des avantages complémentaires à la retraite et des avantages postérieurs à l'emploi.

Les charges engagées par la société reliées à l'indemnisation des travailleurs accidentés, aux avantages complémentaires à la retraite, aux avantages postérieurs à l'emploi et aux frais de réorganisation sont incluses dans les autres régimes de prestations.

Les dernières évaluations actuarielles des régimes de retraite ont été effectuées en date du 31 décembre 2001 par des actuaires externes, membres de l'Institut canadien des actuaires.

Selon ces évaluations actuarielles et les prévisions au 31 décembre 2003, les principaux résultats des évaluations sont dans l'ensemble les suivants :

| (EN MILLIONS DE DOLLARS) | Régimes de retraite | | Autres régimes de prestations | |
|---|---|---|---|---|
| | **2003** | 2002 | **2003** | 2002 |
| A) Variation des obligations au titre des prestations constituées | | | | |
| **Obligations au titre des prestations constituées au début de l'exercice** | **1 192,0** | 1 094,5 | **27,9** | 27,4 |
| Coût des services rendus au cours de l'exercice | **14,0** | 13,2 | **4,0** | 3,8 |
| Cotisations des employés | **10,2** | 9,1 | **—** | — |
| Intérêts débiteurs | **76,6** | 74,7 | **1,8** | 1,9 |
| Prestations versées | **(66,9)** | (71,2) | **(5,0)** | (4,9) |
| Perte actuarielle (gain actuariel) | **34,7** | 71,7 | **0,8** | (0,3) |
| **Obligations au titre des prestations constituées à la fin de l'exercice** | **1 260,6** | 1 192,0 | **29,5** | 27,9 |
| B) Variation des actifs des régimes | | | | |
| **Valeur marchande des actifs des régimes au début de l'exercice** | **1 217,8** | 1 309,7 | **—** | — |
| Rendement réel des actifs des régimes | **208,1** | (31,1) | **—** | — |
| Cotisations de l'employeur | **0,9** | 1,3 | **5,0** | 4,9 |
| Cotisations des employés | **10,2** | 9,1 | **—** | — |
| Prestations versées | **(66,9)** | (71,2) | **(5,0)** | (4,9) |
| **Valeur marchande des actifs des régimes à la fin de l'exercice** | **1 370,1** | 1 217,8 | **—** | — |
| C) Passif (actif) au titre des prestations constituées | | | | |
| Obligations au titre des prestations constituées | **1 260,6** | 1 192,0 | **29,5** | 27,9 |
| Valeur marchande des actifs des régimes | **1 370,1** | 1 217,8 | **—** | — |
| **Situation de capitalisation — (excédent) déficit** | **(109,5)** | (25,8) | **29,5** | 27,9 |
| Perte actuarielle nette non amortie | **(319,2)** | (429,3) | **(1,5)** | (0,8) |
| Coût non amorti des services passés | **(4,0)** | (4,4) | **(0,5)** | (0,5) |
| Actif (obligations) transitoires non amorties | **315,4** | 347,9 | **(11,7)** | (14,2) |
| | **(117,3)** | (111,6) | **15,8** | 12,4 |
| Passif à long terme des frais de réorganisation | **—** | — | **1,9** | 4,0 |
| **Passif (actif) au titre des prestations constituées à la fin de l'exercice** | **(117,3)** | (111,6) | **17,7** | 16,4 |

## 5. Avantages sociaux futurs (suite)

| (EN MILLIONS DE DOLLARS) | Régimes de retraite | | Autres régimes de prestations | |
|---|---|---|---|---|
| | **2003** | 2002 | **2003** | 2002 |
| Régimes de retraite et Autres régimes de prestations | | | | |
| **Passif (actif) au titre des prestations constituées au début de l'exercice** | **(111,6)** | (86,2) | **12,4** | 9,0 |
| Coût des services rendus au cours de l'exercice | **14,0** | 13,2 | **4,0** | 3,8 |
| Intérêts débiteurs | **76,6** | 74,7 | **1,8** | 1,9 |
| Rendement prévu des actifs des régimes | **(88,8)** | (95,6) | **—** | — |
| Amortissement des obligations (actifs) transitoires | **(32,5)** | (32,5) | **2,5** | 2,5 |
| Amortissement du coût des services passés | **0,4** | 0,4 | **—** | — |
| Amortissement de la perte actuarielle nette | **25,5** | 15,7 | **0,1** | 0,1 |
| Prestations versées et passées en charges par l'employeur | **(0,9)** | (1,3) | **(5,0)** | (4,9) |
| **Charge nette (revenu net) pour les avantages sociaux futurs** | **(5,7)** | (25,4) | **3,4** | 3,4 |
| | **(117,3)** | (111,6) | **15,8** | 12,4 |
| Passif à long terme des frais de réorganisation | **—** | — | **1,9** | 4,0 |
| **Passif (actif) au titre des prestations constituées à la fin de l'exercice** | **(117,3)** | (111,6) | **17,7** | 16,4 |

La charge pour les avantages sociaux futurs dans l'état des résultats et des bénéfices non répartis inclue le revenu net pour les régimes de retraite, la charge nette pour les autres régimes de prestations ainsi que le redressement de la charge à payer au titre des frais de réorganisation de 0,4 million de dollars en 2003 (2002 : (0,7) million de dollars).

| | Régimes de retraite | | Autres régimes de prestations | |
|---|---|---|---|---|
| | **2003** | 2002 | **2003** | 2002 |
| Hypothèses moyennes pondérées | | | | |
| Taux d'actualisation | **6,0 %** | 6,5 % | **6,0 %** | 6,5 % |
| Taux de rendement à long terme prévu des actifs des régimes | **7,5 %** | 7,5 % | **—** | — |
| Taux de croissance de la rémunération | **3,0 %** | 3,5 % | **3,0 %** | 3,5 % |
| Inflation pour les soins de santé — Sélectionné | **n/a** | n/a | **5,9 %** | 6,5 % |
| Inflation pour les soins de santé — Ultime | **n/a** | n/a | **3,2 %** | 3,1 % |

## 6. Impôts sur les bénéfices

La charge d'impôts sur les bénéfices est composée de l'impôt sur les bénéfices des grandes sociétés, qui totalise 1,6 million de dollars (2002 : 1,5 million de dollars).

Les passifs d'impôts futurs résultent d'écarts temporaires relativement à l'actif au titre des prestations constituées moins les avantages fiscaux liés à des pertes reportées, aux éventualités, à la réduction de la valeur des placements du fonds de renouvellement des actifs, au passif au titre des prestations constituées, aux autres passifs à long terme et aux immobilisations corporelles, nettes de la provision pour moins-value.

## 7. Financement en capital reporté

| (EN MILLIONS DE DOLLARS) | 2003 | 2002 |
|---|---|---|
| **Solde au début de l'exercice** | **644,8** | 587,0 |
| Financement du gouvernement du Canada pour les immobilisations corporelles amortissables | **82,4** | 103,4 |
| Amortissement du financement en capital reporté | **(52,3)** | (45,6) |
| **Solde à la fin de l'exercice** | **674,9** | 644,8 |

## 8. Capital-actions

Le capital-actions autorisé de la société est composé d'un nombre illimité d'actions ordinaires sans valeur nominale. Aux 31 décembre 2003 et 2002, 93 000 actions à 100 dollars l'action sont émises et entièrement libérées.

## 9. Engagements

A) Les paiements minimums exigibles en vertu des contrats de location-exploitation ayant trait principalement à des immeubles et à du matériel informatique sont les suivants :

| (EN MILLIONS DE DOLLARS) | |
|---|---|
| 2004 | **8,8** |
| 2005 | **8,8** |
| 2006 | **9,0** |
| 2007 | **9,1** |
| 2008 | **8,1** |
| Exercices ultérieurs proportionnellement jusqu'en 2049 | **120,1** |
| | **163,9** |

B) Au 31 décembre 2003, la société avait des engagements d'achats pour un montant de 11,6 millions de dollars reliés principalement à des projets de matériel roulant.

C) La société a conclu des contrats de service pour l'utilisation des voies et le contrôle de l'exploitation des trains. Ces contrats seront en vigueur jusqu'au 31 décembre 2008.

D) La société a émise des lettres de crédit d'une valeur totale approximative de 20,1 millions de dollars (2002 : 21,7 millions de dollars) en faveur de diverses commissions gouvernementales provinciales de santé et sécurité au travail, à titre de garantie pour les paiements futurs.

## 10. Instruments financiers dérivés

La société a couvert 57,3 % de sa consommation de carburant estimative de 2004 et 27,1 % de sa consommation de carburant estimative de 2005. Cela représente 15,8 millions de gallons américains à un prix unitaire moyen de 0,67 $US le gallon américain. Les gains non réalisés provenant des activités de couverture du carburant de la société ont totalisé 2,4 millions de dollars au 31 décembre 2003 (2002 : gains non réalisés de 1,2 million de dollars).

La société s'expose à un risque de crédit dans le cas où la contrepartie aux instruments financiers dérivés ne respecte pas ses obligations. En l'occurrence, la société ne croit pas qu'une telle éventualité puisse se concrétiser, compte tenu de la qualité de la cote de crédit de la contrepartie.

### 11. Juste valeur des instruments financiers

La juste valeur estimative des instruments financiers constatés, à l'exception du fonds de renouvellement des actifs, correspond approximativement à leur valeur comptable du fait qu'il s'agit d'éléments à court terme.

### 12. Opérations entre apparentés

La société appartient au gouvernement du Canada et est donc apparentée à tous les ministères et organismes créés par ce dernier. La société conclut des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités à des conditions commerciales applicables à tous les particuliers et entreprises et ces opérations sont comptabilisées à leur valeur d'échange.

### 13. Éventualités

A) Appelé à se prononcer sur un litige opposant VIA et le Conseil des Canadiens avec déficiences, l'Office des transports du Canada (OTC) a tranché en faveur du Conseil en octobre 2003. Ayant conclu à la présence de certains obstacles abusifs pour les personnes avec déficiences, l'Office a enjoint VIA à redessiner et reconstruire ses voitures Renaissance.

En décembre 2003, VIA a déposé une requête pour faire suspendre l'exécution des décisions de l'Office auprès de la Cour d'appel fédérale, qui l'a agréée. La demande d'autorisation d'interjeter appel des décisions est en attente.

Si les décisions de l'OTC devaient être maintenues, le coût des modifications des voitures Renaissance serait important. La direction est d'avis que le coût pourrait se situer entre 50 et 100 millions de dollars. Ce montant dépasserait le financement autorisé par le gouvernement du Canada pour le projet des voitures Renaissance. Aucune provision n'a été comptabilisée dans les états financiers à cet égard.

B) VIA a entrepris de restructurer son effectif en 1997, ce qui a conduit à l'élimination d'un certain nombre de postes. Ces changements ont fait l'objet de diverses décisions ainsi que de procédures de médiation et d'arbitrage du Conseil canadien des relations industrielles (CCRI).

Le CCRI s'est prononcé sur cette affaire en mai 2003 et a ordonné à VIA de verser, dans certaines circonstances, des salaires rétroactifs aux anciens chefs de train. En août 2003, VIA a déposé une requête pour faire suspendre l'exécution des décisions du Conseil auprès de la Cour d'appel fédérale, qui l'a agréée.

Il est impossible de procéder à une estimation raisonnable des coûts, s'il y a. Comme la direction estime qu'il y a de fortes chances pour que la requête en révision judiciaire soit agréée, aucune provision n'a été comptabilisée à cet égard dans les états financiers.

C) Dans le cours normal de son exploitation, la société fait l'objet de réclamations ou de poursuites judiciaires dont elle ne peut prédire l'issue avec certitude. La direction a constitué, dans les comptes visés, des provisions qu'elle juge suffisantes et est d'avis que la résolution de telles éventualités ne devrait pas avoir d'incidence défavorable importante sur la situation financière de la société.

### 14. Reclassification

Les états financiers comparatifs ont été reclassés afin de se conformer à la présentation des états financiers de 2003.

# Annuaire de la société

au 31 décembre 2003

## Conseil d'administration

**Greg Black**
Bracebridge (Ontario)

**Jacqueline L. Boutet**
Montréal (Québec)

**Alan Chapple**
Toronto (Ontario)

**Anthony Friend**, c.r.
Calgary (Alberta)

**Jean-Louis Hamel**
Montréal (Québec)

**Barbara Kane**
Halifax (Nouvelle-Écosse)

**Wendy Kelly**
Regina (Saskatchewan)

**Yvon LeBlanc**, c.r.
Bouctouche (Nouveau-Brunswick)

**Marc LeFrançois ***
**président et chef de la direction**
Montréal (Québec)

**Robert Matteau**
arrondissement Grand-Mère,
Shawinigan (Québec)

**Marlene McGraw**, CA
Brantford (Ontario)

**Jean Pelletier ***
**président du Conseil**
Québec (Québec)

**Donald Pettit**
Vancouver (Colombie-Britannique)

**Timothy Reid**
Toronto (Ontario)

**James J. Smith**, FCA
Winnipeg (Manitoba)

* **Jean Pelletier** et **Marc LeFrançois** sont membres ex-officio de chacun des Comités du Conseil.

## Dirigeants

**Jean Pelletier**
président du Conseil

**Marc LeFrançois**
président et chef de la direction

**Paul Côté**
chef de l'exploitation

**Christena Keon Sirsly**
chef de la stratégie de l'entreprise

**J. Roger Paquette**
chef des services financiers

**Steve Del Bosco**
vice-président, Marketing

**Mike Greenberg**
vice-président, Approvisionnement, Immeubles et Environnement

**Carole Mackaay**
avocat général et secrétaire

**John Marginson**
vice-président, Programme d'immobilisation et développement commercial

## Comités du Conseil

Comité exécutif

**Jean Pelletier**
**président**

Jacqueline L. Boutet
Alan Chapple
Anthony Friend, c.r.
Marc LeFrançois
Robert Matteau

Comité des ressources humaines

**Donald Pettit**
**président**

Greg Black
Alan Chapple
Barbara Kane
Wendy Kelly
Yvon LeBlanc, c.r.
Timothy Reid
James J. Smith, FCA

Comité de la vérification et des finances

**Marlene McGraw**, CA
**présidente**

Jacqueline L. Boutet
Anthony Friend, c.r.
Jean-Louis Hamel
Barbara Kane
Robert Matteau
Donald Pettit
James J. Smith, FCA

Comité des placements

**Anthony Friend**, c.r.
**président**

Greg Black
Alan Chapple
Jean-Louis Hamel
Yvon LeBlanc, c.r.
Robert Matteau
Marlene McGraw, CA

Comité de la gouvernance d'entreprise

**Robert Matteau**
**président**

Jacqueline L. Boutet
Wendy Kelly
Yvon LeBlanc, c.r.
Marlene McGraw, CA
Donald Pettit
Timothy Reid

## Bureaux de VIA

**Siège social et Québec**
3, Place Ville-Marie
Bureau 500
Montréal (Québec)
H3B 2C9

(514) 871-6000

**Adresse postale**
Case postale 8116,
Succursale A
Montréal (Québec)
H3C 3N3

**Atlantique**
1161, rue Hollis
Halifax (Nouvelle-Écosse)
B3H 2P6

(902) 494-7906

**Ontario**
65, rue Front Ouest
Bureau 222
Toronto (Ontario)
M5J 1E6

(416) 956-7600

**Ouest**
104-123, rue Main
Winnipeg (Manitoba)
R3C 1A3

(204) 949-7483

1150, rue Station
Vancouver (C.-B.)
V6A 2X7

(604) 640-3700

**Site web**
www.viarail.ca

MC Marque déposée propriété de VIA Rail Canada inc.
MC Marque de commerce propriété de VIA Rail Canada inc.

Design : www.epicentre.qc.ca
Photo de couverture : Marc Dussault
Impression : lithgria